

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
KATEDRA PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA**

Štefan Majtán a kolektív

**AKTUÁLNE POHĽADY
NA KONKURENCIESCHOPNOSŤ A PODNIKANIE**

**Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2010**

Štefan Majtán a kolektív

Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie

©Autori:

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD. – vedúci autorského kolektívu

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc
Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.
Ing. Michal Budinský
prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.
Ing. Zuzana Kohoutová
doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc.
Ing. Pavol Gejdoš, PhD.
Ing. Katarína Grančičová, PhD.
Ing. Ivana Chramostová
Ing. Markéta Jansová
Ing. Miroslav Jakubec, PhD.
Ing. Peter Kardoš, PhD.
prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.
Mgr. Jan Kovács, Ph.D.
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
Ing. Martin Križan, PhD.
Ing. Peter Fabian, PhD.
Ing. Vilém Kunz, Ph.D.
doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.
doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc.
doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.

prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.
Ing. Martin Matušovič
Ing. Nora Mikušová, PhD.
doc. Ing. Inka Neumaierová, CSc.
Ing. Ivan Neumaier
doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.
Ing. Petr Mikuš
Ing. Jozef Piták
Ing. Marek Potkány, PhD.
Ing. Martina Prskavcová, Ph.D.
Ing. Ondřej Žák
Ing. Daniela Rybárová, PhD.
Ing. Pavol Serina, PhD.
Ing. Pavel Skopal, MBA
Ing. Ivana Svobodová, Ph.D.
doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.
Ing. Igor Petrikovič
Ing. Alena Tóthová, PhD.
Ing. Miroslav Tóth, PhD.
doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.

Vedeckí recenzenti:

doc. Ing. Alena Chodasová, PhD.
doc. Ing. Darina Zwiebová, PhD.

Redakčné a zostaviteľské práce:

Ing. Miroslav Tóth, PhD.

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

Schválené pedagogickou a edičnou komisiou Ekonomickej univerzity v Bratislave v edičnom programe na rok 2010 ako zborník vedeckých prác.

Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2010

ISBN 978-80-225-3079-8

OBSAH

PREDSLOV	5
Ladislav Blažek	7
Impact of multinational corporations on the management of enterprises in the Czech Republic – resources	
Gabriela Dubcová - Michal Budinský	14
Vybrané problémy projektového controllingu	
Eleonora Fendeková - Zuzana Kohoutová	31
Podpora obnovitelných zdrojů energie a její důsledky na příkladu rozvoje fotovoltaiky v ČR	
Alžbeta Foltínová – Gabriela Dubcová	39
Aplikácia vybraných modelov analýzy nákladov v operatívnom controllingu	
Pavol Gejdoš	50
Zvyšovania výkonnosti organizácie prostredníctvom efektívneho uplatňovania procesného manažmentu	
Katarína Grančičová	56
Ťažiskové problémy marketingu malej firmy	
Ivana Chramostová – Markéta Jansová	67
Srovnání CSR v Norsku a Spolkové Republice Německo	
Miroslav Jakubec - Peter Kardoš	73
Možnosti a predpoklady rozvoja trhu s nehnuteľnosťami v podmienkach Slovenskej republiky	
Eva Kislingerová	81
Podnikateľské prostredí v Českej republike – brzda obnovy ekonomiky po krizi	
Jan Kovács	89
Jak reagují excelentní japonské a české firmy na krizi?	
Marcela Kožená	98
Konkurenceschopnost českých podniků v podmínkách udržitelného rozvoje	
Martin Križan - Peter Fabian	103
Hospodárske výsledky podnikov dokáže ovplyvňovať aj nehmotná časť majetku	
Vilém Kunz - Jitka Srpová	112
Má CSR v ČR budoucnost?	
Helena Majdúchová - Anna Neumannová	117
Postavenie podnikového hospodárstva v súčasnej etape ekonomického vývoja	
Štefan Majtán	124
Výsledky výskumu diagnostikovania hodnotových vzťahov a trhových aktivít v podniku	
Zdeněk Mikoláš - Ladislav Ludvík	131
Vybrané aspekty chápání konkurenceschopnosti průmyslových podniků	

Martin Matušovič Identifikácia výskumu v podniku	139
Nora Mikušová Mikroekonomické modely teórie hier	145
Inka a Ivan Neumaierovi Simulace střetu zájmů stakeholders	152
Jiří Novotný - Petr Mikuš K některým aspektům využívání hospodářského a sociálního potenciálu družstva jako právní formy podnikání	161
Jozef Piták Globalizácia trhu a jej vplyv na konkurenčné postavenie firmy	170
Marek Potkány Ekonomická podstata využitia Outsourcingu v podnikoch drevárskeho priemyslu	175
Martina Prskavcová - Ondřej Žák ISO 26000 – Nový pohled na teorii společenské odpovědnosti ?	183
Daniela Rybárová Príprava a výber strategických projektov	190
Pavol Serina Nové trendy v úspore nákladov – procesné kalkulácie	200
Pavel Skopal Vybrané aspekty znaleckého ocenění fotovoltaické elektrárny	210
Ivana Svobodová Případové studie v předmětu podnikání malých a středních firem na VŠE v Praze	217
Elena Šubertová - Igor Petrikovič Vybrané prvky kooperačného marketingu a ich aplikácia vo výrobných družstvách v Slovenskej republike	224
Miroslav Tóth – Alena Tóthová Manažment procesných nákladov	234
Jolana Volejníková Protikorupční politika v České republice	243
Kontakt na autorov	250

PREDSLOV

Dostáva sa vám do rúk zborník vedeckých prác interných pracovníkov Katedry podnikovohospodárskej Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave a jej externých spolupracovníkov, ktoré sú venované aktuálnym pohľadom na konkurencieschopnosť a podnikanie. Týmto tematickým zameraním zborníka chceme prispieť do diskusie o problémoch, ktoré prináša súčasné dianie či už v našej domácej trhovej ekonomike alebo v globálnom svetovom trhovom priestore. Výberom prác niektorých zahraničných spolupracovníkov katedry z Českej republiky ponúkame aj možnosť konfrontácie názorov slovenských odborníkov s názormi v krajine, ktorá je nám blízka podobnosťou vývoja. Zaradením niektorých príspevkov z hospodárskej praxe zároveň dávame obsahu príspevkov ďalší uhol pohľadu na prezentovanú problematiku. Jeden z príspevkov sa venuje aj súvislostiam zmien v pohľadoch na konkurencieschopnosť a podnikanie s perspektívou výučby podnikovohospodárskej náuky ako vedy, ktorá by mala na tieto skutočnosti reagovať.

Aktuálne pohľady prezentované v príspevkoch zborníka sa venujú predovšetkým nasledovným problémom:

- hospodárska kríza a jej dopady na konkurencieschopnosť a podnikanie,
- prezentovanie skúseností s riešením problémov vyvolaných aj hospodárskou krízou (ale aj širšími súvislosťami podnikania) vo vybraných krajinách sveta (napr. Japonsko),
- špecifické aspekty konkurencieschopnosti priemyselných podnikov,
- záujmy stakeholders v nových súvislostiach podnikania,
- spoločenská zodpovednosť firiem ako aktuálna idea podnikania,
- problém obnoviteľných zdrojov energie ako aktuálna výzva,
- širokospektrálne otázky diagnostikovania hodnotových vzťahov a trhových aktivít v zmenených podmienkach podnikania,
- aktuálne pohľady na osvedčené postupy v manažmente – procesný prístup, teória hier, outsourcing,
- pohľad podnikovej praxe na procesy globalizácie,
- niektoré špecifické otázky trhu – ochranná známka, znalecké ohodnocovanie, realitný trh, manažérsky reporting, združovanie ekonomických subjektov,
- problém implementácie poznatkov nielen v podnikovej sfére ale aj v pedagogickom procese.

V prípade ak uverejnené príspevky v zborníku vyvolajú odozvu, ktorá by vyústila do aktivity vytvárajúcej priestor pre spoluprácu či už s jednotlivými autormi príspevkov alebo pre spoluprácu s celou katedrou, budú naše zámery naplnené. Tešíme sa na akúkoľvek reakciu čitateľov.

Bratislava, september 2010

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
vedúci autorského kolektívu

IMPACT OF MULTINATIONAL CORPORATIONS ON THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CZECH REPUBLIC – RESOURCES

Ladislav Blažek

ABSTRACT

The growth of influence of multinational corporations is one of the general phenomena of globalization. This trend has become significantly evident also in the Czech Republic in particular for the period of the last two decades. The entry of large multinational corporations into the existing Czech enterprises, and incorporation of new enterprises being in the ownership of these corporations, has undoubtedly a positive impact on economic growth that was achieved by Czech economy within this period. However, besides numerous positives this phenomenon brings numerous problems as well. The essence of the prepared research is an analysis of processes ongoing in the area in question, namely for the purpose of deeper recognition of their regularities and search of methods how to increase positive effects and reduce negative effects. The research should focus on those multinational corporations and those companies having their registered seats in the Czech Republic that are, regarding the impact on our economy, considered dominant, respectively they reflect the facts significant in connection with the topic in question.

KEY WORDS

Competitiveness, business environment, multinational corporations.

INTRODUCTION¹

One of the general phenomena in globalisation processes is a growth of influence of multinational corporations. In the last decade of the twentieth century and the first decade of the twenty-first century this trend has also been significantly reflected in the Czech Republic. The entry of large multinational corporations into the existing Czech companies and incorporation of new enterprises owned by these corporations had a cardinal significance for the development of the Czech economy, and it can be assumed that this situation will continue in the future as well. Besides the indisputable importance for the practice, these facts also represent a great challenge for theoretical reflection.

And therefore, one of the research teams of the Centre for Competitiveness of Czech Economy prepares, in connection to previous broader research activities in the domain of competitive business sector, a research particularly oriented at this specific topic.

1. Situation in the Czech Republic

Of the fifteen largest companies, by revenues, operating in the Czech Republic, thirteen of them are parts of large multinational corporations. The representative survey, conducted by our research team in 2007 (Blazek et al. 2007), shows that of the total number of enterprises from the manufacturing and construction sector, with size larger than 250

¹ The article has been drawn up within the Centre for Competitiveness of Czech Economy that conducts its research activities with the support of the project of the Ministry of Education, Youth and Sports research centres 1M0524. The Centre is a common research place of the Faculty of Economics and Administration of Masaryk University, the Centre of Economic Studies of the College of Economics and Management and the National Training Fund.

More information at <http://www.econ.muni.cz/centrum-vyzkumu-konkurencni-schopnosti-ceske-ekonomiky>

employees, nearly 30% of them are parts of the concerns; most of which are multinational corporations. Similar results were also revealed in our second research, which included other sectors (Blazek et al. 2009).

Multinational corporations have very important positions especially in financially oriented organizations (banks and insurance companies). They also have strong positions in companies producing passenger cars (Skoda Auto, as, Toyota Peugeot Citroen Automobile United, Ltd., Hyundai Motors Manufacturing United, Ltd.), and in other engineering companies (e.g. Siemens Group CR), followed by metallurgy (Mittal Steel Ostrava, and others), in the processing and distribution of petroleum and petroleum products (Unipetrol a.s., Shell Czech Republic a.s.), in trade (e.g. Makro Cash & Carry CR) and many others. In recent years we also experienced a significant development in intellectual services, and especially in the domain of development and application software (Microsoft, DHL, etc.) The importance of enterprises under foreign control², which are mostly owned by multinational corporations, is proved by a permanent growth in the conditions of the Czech economy. The Competitiveness Yearbook of the Czech Republic indicates that the proportion of these enterprises to the gross added value for the total economy increased from 6.3% in 1996 to 25.7% in 2005.

In terms of industry structure banking and insurance sector dominates (77%), followed by manufacturing sector (48.4%). Higher shares of foreign-controlled enterprises in terms of added value and profits compared to the employment share indicate a higher level of their efficiency and productivity. (Kadeřábková et al. 2007 p. 71 and n.)

2. Summary of search results of the selected publications

There exists extensive literature on the topic of multinational corporations, based on a wide range of research. Concerning relations between multinational corporations and local enterprises the research results show that the integration of local enterprises in these corporations substantially increases their competitiveness in the global markets (Görg, Strob 2002). Positive effects are also reflected in case of their suppliers. On the other hand, it is also true that the entry of multinational corporations into the market of the host country usually stimulates the withdrawal of domestic firms from this market. However, the conducted study indicates that this influence could be regulated and even eliminated (De Backer, Sleuwaegen 2003). This is also confirmed by subsequent studies (Gielens, Van De Gucht, Steenkamp, et al. 2008). At present, there is a refinement of these conclusions in the sense that the scope of focus of the multinational corporations depends on the ability and motivation of domestic firms to prevent the entry of new entities to the market, and also on the objectives and interests of multinational corporations. With increasing imports the product and geographic scope of focus of the multinational corporations is shrinking, while the increasing foreign investments have the opposite effect (Hutzschenreuter, Grone 2009).

The analyses of numerous other works, published in reputable magazines oriented toward the topic of multinational corporations imply that the attention of the authors is focused in particular on relationships between the company headquarters and their subsidiaries in other countries, transfer of knowledge within these companies, building of trust, development of networks etc. (Werner, Brouthers 2002). Among the current studies, extending the general model of internationalization "Uppsala" by a trust building factor and knowledge creation, we cannot forget about the works of Cadogan, Kuivalainen and Sundqvist. These authors understand and advocate business environment as a network of relationships, not as a traditional market with numerous independent suppliers and customers. The fact, that the enterprise does not form a part of this network, is an originator of its

² An enterprise under foreign control has at least 50% share of the foreign capital in its registered capital.

uncertainty and leads towards its reduced competitiveness (Cadogan, Kuivalainen, Sundqvist 2009). This is a detailed elaboration of the theoretical approach of Eriksson, Johanson and Majkgard, dealing with the relation between the expenditures of the internationalization and availability of knowledge (Eriksson, Johanson, Majkgard, et al. 1997). This topic is followed by a current work by Williams, analyzing the benefits, brought by multinational corporations on a global scale and factors on the level of subsidiaries supporting these global benefits. It concerns especially sharing of global objectives of the corporation and the process of learning within the entire corporation (Williams, C. 2009). The important issues include a level of application of the influence of the national culture of the company headquarters in the subsidiaries operating in the environment of the national cultures of host countries. The researches indicate that this influence varies. The results of a comparative research show that the influence of the headquarters is for instance higher in case of German companies than in case of British companies (Harzing, Sorge, Paauwe 2002). Current status of knowledge in this area, however, leads toward the general conclusion that in most cases the subsidiaries have fairly significant autonomy, they are not inadequately unified, and the national culture of the host country is respected. It contradicts the previous theories on the loss of national identity in multinational corporations. The subsidiaries can be perceived as “national” enterprises performing international activities (Harzing, Noorderhaven, 2008). This is confirmed by other similar researches conducted on the basis of case studies. The top managements of the subsidiaries have mostly sufficient space for the integration of the headquarters’ culture of the multinational corporation and culture of the host country, and also for application of its own attitudes and opinions (Dörrenbächer, Geppert 2009). In this domain we can say that the synthesis of the knowledge equals to the work describing the model of the internationalization process that differs in accordance with the type of organization (Malhotra, Hinings 2010). The latest works reveal that successful companies use organization structure in which centralization is well balanced with decentralization (Garbe, Richter 2009).

In connection with the research of multinationals the focus is directed not only towards large companies, which become parts of the multinational corporations, but also towards specific issue of internationalization of SMEs. The studies associated to this domain include the works relating to the internationalization models (Gankema, Snuif, Zwart 2000), relations between market orientation and internationalization strategy (Armario, Ruiz, Armario 2008) and the area of relation between the level of internationalization and performance of SMEs (Pangarkar 2008). The integral view of the internationalization of large as well as small and medium-sized enterprises is presented in the contribution of Zucchella, Palamara and Denicolaie. It covers time phases of internationalization and focuses in particular on the variables influencing these phases. The results of the study indicate that in younger companies the strongest internationalization tendencies appear in the first three years of their existence. In addition it was identified that the first phase of the internationalization is influenced by the scope of experience of the entrepreneur, especially international experience and also networks, a part of which the enterprise is (Zucchella, Palamara, Denicolai 2007).

The internationalization is distinctly interconnected with company strategy. The research in this domain is oriented in particular toward the models of internationalization phases, toward the connection between the strategy and structure of multinational corporations (Melin 1992). The internationalization in connection with the strategy has been developed even from the perspective of marketing approaches, when the internal organizational processes stimulating expansion on foreign markets have been analyzed. (Welch, 1996). The latest research of strategy in international management is drawn up with the use of theoretical approach of corporate governance. Here we can find five research areas – international diversification, business groups, regimes of the entry to the market, authorities

and powers of subsidiaries and new ownership structures (Strange, Filatotchev, Buck, et al. 2009). Structure and competence of company board is explained through the agency theory, resource-dependence theory and group effectiveness theory (Ruigrok, Peck, Tacheva, Greve, Hu 2006). Another study drawn up in accordance with the corporate governance concept defines two dimensions of internationalization – production activity of enterprises in connection to export and dimension connected with the management of these enterprises. The authors state that the internationalization of the management is very important in particular in countries where the Anglo-American approach toward corporate governance is missing (Hassel, Hopner, Kurdelbusch, et al. 2003).

Regarding Czech authors, who associated the issue of internationalization and multinational corporations with specific conditions of the Czech Republic, we can mention especially the following names Zadražilová (Zadražilová 2007), Machková (Machková 2009), Pichanič (Pichanič 2004) and Štrach (Štrach 2009). Among a few publications focusing particularly on confrontation of the Czech conditions and global development trends we can name the publications of Jirásek (Jirásek 2006) and Souček (Souček 2005). Among the authors, who analyzed the issue of corporate governance under specific conditions of transformation and post-transformation phase of Czech economy, we can name in particular Klírová (Klírová, 2001), Malý (Malý, Theodor, Peklo 2002) and Hučka (Hučka, Malý, Okruhlica et al. 2007).

In the Czech Republic the issue in question is more or less associated with several surveys. Regarding research plans we can name for instance a research plan of the Faculty of business administration of the University of Economics in Prague “Theoretical, methodological and empirical aspects of business undertaking in international environment“. The grant projects focused on the domain of international management and relating activities of multinational corporations in the conditions of the Czech Republic include:

- Project EP0960996602 – Strategic Alliances Formation: a Management Tool to Increase Competitiveness of Agribusiness Enterprises (1996 -1999, MZE/QB)
- Project GA402/02/0106 – Internationalization of the SMEs’ in the Czech Republic (2002-2004, GA0/GA)
- Project GA402/02/1398 – Research of the Current Competence of the Czech Top Management and its Influence on the Company Success in the Globalisation Process (2002-2003, GA0/GA)
- Project GA402/05/2643 – International Competition Ability of Czech Companies after the EU Accession (2005-2007, GA0/GA)
- Project GP402/08/P531 – Various Considerations Concerning Sources of Financing from Capital Markets in the Conditions of Czech Multinational Enterprises (2008-2009, GA0/GP)
- Project OK08004 – Engagement of Large Companies and their National Partners to the International R&D Cooperation Projects (2008-2011, MSM/OK)

3. Aim of the upcoming research

In further reference to the prepared search and experience from our previous researches it can be stated that the issue of internationalization of enterprises and international management in connection with multinational corporations is broadly exploratively mapped and covered in different publications. However it particularly concerns the research that is oriented toward Western Europe and the USA. Current researches are also intensively focused on the analysis of the activities of multinational corporations in the area of South East Asia, with the main focus on China and Taiwan.

At present the analysis of activities of multinational corporations in Central and Eastern Europe remains rather disregarded. In the context of the global literature it has rather

episodic character, and in particular foreign authors proceed, as a principle, from the secondary sources. The analyses, performed by us, imply that a comprehensive, systematic and current research of the influence of multinational corporations has never been conducted in any country in Central and Eastern Europe, not excepting the Czech Republic.

As a rule, the surveys conducted in the Czech Republic, are focused on partial areas of the issue of multinational corporations, without any connection to a comprehensive concept of the research area, as it is usual in the researches conducted for instance in Western Europe. The objective of the upcoming research is an analysis of the impact of multinational corporations on the management of their enterprises in the environment of the Czech Republic, generalisation of results obtained and their confrontation with the existing theory in the area in question, including contribution to their further development.

Regarding the branch aspect a priori no specific barriers have been determined. The research will, regardless of the branch, deal with those multinational corporations and those companies, having their registered seats in the Czech Republic, that have dominant positions due to the impact on the Czech national economy, respectively those companies reflecting the facts that are significant in terms of the issue in question.

One of the attributes of the solution is a focus on the analysis of specific practice and its comparison with general development trends and theoretical knowledge. Another attribute is the comprehensiveness of the conception of the issue in question. This concerns a solution of mutually interconnected thematic spheres, among which we can include in particular the following:

- ✓ Relationship between the subsidiaries operating in the Czech Republic and their headquarters, transfer of knowledge, transfer of technology, building of trust.
- ✓ Relationship between market orientation and internationalization strategy with the impacts on performance of SMEs with regard to family firms.
- ✓ Corporate governance, i.e. processes, structures and relations, through which the owners (i.e. multinational corporations) supervise activities of the top managements of their enterprises.
- ✓ Extent and form of management centralization within multinational corporations and relating scope of authorities of the individual enterprises.
- ✓ Approaches and management methods that are used by these enterprises in the individual areas of their activities.

CONCLUSION

The above mentioned objective of the research and consequent thematic spheres cover the areas that have not been properly explored yet. The core of the solution is directed in particular to the micro level, along with the research based especially on primary data acquired directly from the operation of the subsidiaries of multinational corporations within the business environment of the Czech Republic.

With regard to numerous blank areas in current knowledge regarding the operation of multinational corporations in the Czech Republic we can expect that the results of the research will be welcomed and appreciated by both, domestic and foreign professional circles.

BIBLIOGRAPHY

- [1] Armario J.M.; Ruiz D.M.; Armario E.M.: Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, issue 4, pp. 485-511, 2008. ISSN 0047-2778.
- [2] Cadogan, J.W.; Kuivalainen, O.; Sundqvist, S.: Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of

- Market Dynamism and Internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 17, Issue 4, pp. 71-89, 2009. ISSN 1069-031X.
- [3] De Backer, K.; Sleuwaegen, L.: Does foreign direct investment crowd out domestic entrepreneurship? *Review of Industrial Organization*, Vol. 22, Issue 1, pp. 67-84, 2003. ISSN 0889-938X.
 - [4] Dörrenbächer, Ch.; Geppert, M.: A micro-political perspective on subsidiary initiative-taking: Evidence from German-owned subsidiaries in France. *European Management Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 100-112, 2009. ISSN 0263-2373 .
 - [5] Ericsson, K.; Johanson, J.; Majkgard, A, et al.: Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, Issue 2, pp. 337-360, 1997. ISSN: 0047-2506.
 - [6] Gankema, H.G.J.; Snuif, H.R.; Zwart, P.S.: The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, Issue 4, pp 15-27, 2000. ISSN 0047-2778.
 - [7] Garde, J.N.; Richter, N.F.: Causal analysis of the internationalization and performance relationship based on neural networks - advocating the transnational structure. *Journal of International Management*, Vol. 15, Issue 4, pp. 413-431, 2009. ISSN 1075-4253.
 - [8] Gielens, K.; Van De Gucht, L.M.; Steenkamp, J.B.E.M. et al.: Dancing with a Giant: The Effect of Wal-Mart's Entry into the United Kingdom on the Performance of European Retailers. *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, Issue 5, pp. 519-534, 2008. ISSN 0022-2437.
 - [9] Görg, H.; Strob, E.: Multinational companies and indigenous development: An empirical analysis. *European Economic Review*, Vol. 46, No. 7, pp. 1305-1322, 2002. ISSN 0014-2921.
 - [10] Halík, J.: Internacionalizace firem a index transnacionality. *Strategie*, Vol. 9, No. 8, pp. 48-48., 2002. ISSN 1210-3756.
 - [11] Harzing, A.W.K.; Noorderhaven, N.G.: Headquarters-subsidiary relationships and the country-of-origin effect, in: Feldman, M.P. & Santangelo, G.D. *New Perspectives in IB Research - Progress in International Business Research*, Vol. 3, pp. 13–40, 2008.
 - [12] Harzing, A.W.K.; Sorge, A.M.; Paauwe, J.: HQ-subsidiary relationships in multinational companies: A British-German comparison, in: Geppert, M.; Matten, D.; Williams, K. (eds.) *Challenges for European Management in a Global Context - Experiences from Britain and Germany*, Basingstoke, London, New York: Palgrave, 2002.
 - [13] Hassel, A.; Hopner, M.; Kurdelbusch, A. et al.: Two dimensions of the internationalization of firms. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, Issue 3, pp. 705-723, 2003. ISSN 0022-2380.
 - [14] Hučka, M., Malý, M., Okruhlica, F. a kol. *Správa společností*. Praha : Kernberg Publishing, 2007. ISBN 978-80-903962-0-3.
 - [15] Hutzschenreuter, T.; Grone, F.: Product and geographic scope changes of multinational enterprises in response to international competition. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, Issue 7, pp.1149-1170, 2009. ISSN 0047-2506.
 - [16] Jirásek, J.: *Agenda příštích let. Quo vadis management?* Praha : Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-04-5.
 - [17] Kadeřábková, A. a kol. *Ročenka konkurenceschopnosti České republiky*. Praha : Linde, 2007. ISBN 80-86131-64-5.
 - [18] Klířová, J.: *Corporate governance – správa a řízení obchodních společností*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-052-X.
 - [19] Machková, H.: *Mezinárodní marketing : nové trendy a reflexe*. 3. vydání Praha : Grada Publishing, 2009. 196 s. ISBN 9788024729862.

- [20] Malhotra, N.; Hinings C.R. (Bob): An organizational model for understanding internationalization processes, *Journal of International Business Studies*, vol. 41(2), pp 330-349, 2010. ISSN 0047-2506.
- [21] Melin, L.: Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Sp. Iss.: Fundamental Themes in Strategy Process Research, pp. 99-118, 1992. ISSN 0143-2095.
- [22] Pangarkar, N.: Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, Vol. 43, Issue 4, 2008. ISSN 1090-9516.
- [23] Pichanič, M. Mezinárodní management a globalizace. Praha : C.H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 807179886X.
- [24] Pirožek, P.; Drášilová, A.; Talpová, S.: Nadnárodní společnosti v publikacích zahraničních autorů. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2010. Working paper.
- [25] Ruigrok, W.; Peck, S.; Tacheva, S.; Greve, P.; Hu, Y.: The Determinants and Effects of Board Nomination Committees. *Journal of Management and Governance*, Vol. 10, No. 2, pp. 119-148, 2006. ISSN 1385-3457.
- [26] Sethi, D.: Are multinational enterprises from the emerging economies global or regional?. *European Management Journal*, Vol. 27, No. 5, pp. 356-365, 2009. ISSN 0263-2373 .
- [27] Souček, Z.: *Firma 21. století*. Praha : Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6.
- [28] Strange, R.; Filatotchev, I.; Buck T. et al.: Corporate Governance and International Business. *Management International Review*, Vol. 49, Issue 4, pp. 395-407, 2009. ISSN 0938-8249.
- [29] Štrach, P.: *Mezinárodní management*. Praha : Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [30] Welch, D.E.; Welch L.S.: The internationalization process and networks: A strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, Vol. 4, Issue 3, pp. 11-28, 1996. ISSN 1069-031X.
- [31] Werner, S.; Brouthers, L.E.: How international is management? *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, Issue 3, pp. 583-591, 2002. ISSN: 0047-2506.
- [32] Williams, C.: Subsidiary-level determinants of global initiatives in multinational corporations. *Journal of International Management*, Vol. 15, Issue 1, pp. 92-104, 2009. ISSN: 1075-4253.
- [33] Zadražilová, D.: *Mezinárodní management*. 2. vyd. Praha : Oeconomica 2007. 182 s. ISBN 978-80-245-1243-3.
- [34] Zucchella, A.; Palamara, G.; Denicolai, S.: The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, Vol. 42, Issue 3, pp. 268-280, 2007. ISSN: 1090-9516.

VYBRANÉ PROBLÉMY PROJEKTOVÉHO CONTROLLINGU **SELECTED TOPICS OF PROJECT CONTROLLING**

Gabriela Dubcová - Michal Budinský

ABSTRACT

Definition of project controlling position in complex system of the enterprise managerial accounting. Basic principle description of the relation between project management and project controlling. Modelling of project life cycle and related activities of the project controlling. General principle analyse of project controlling operating in the enterprise. Basic function characteristics of project controlling tools.

KEY WORDS

controlling, managerial accounting, project controlling, project management, project life cycle, project controlling tools.

ÚVOD

Podnikateľské subjekty v SR, ktoré sú v súčasnosti rovnako ako i zahraničné podniky determinované dynamickými procesmi globalizácie, diagnostikujú markantné zmeny v technológiách, procesoch a celkovo i v systéme riadenia. **Predikovať v podniku dopady týchto zmien je štandardne mimoriadne náročné.** Ale určité evidentné trendy sú nesporné – stále bude narastať zložitosť a klesať opakovateľnosť úloh v rámci podnikového manažmentu a tým i jeho ťažiskových nástrojov. I toto je jeden zo zásadných faktorov, ktorý pôsobí na **metódy a nástroje manažmentu podniku, vrátane controllingu a jeho špecializácie.**

Konvenčný prístup k riadeniu predpokladá väčšinu rozhodovacích procesov prehľadne logicky štruktúrovaných. Eliminuje operatívne riadenie a koncentruje sa na vybudovanie systému, ktorý 80% činností automatizuje – čím na ne stačí 20% kapacity riadiaceho potenciálu a zostávajúcich 80 % je využívané na riešenie odchýlok od schváleného štandardu. Analýzy vývoja správania organizácie však dedukujú nový prístup k manažmentu - **vyžaduje 80% kapacity na 20% činností, ktoré sú relevantné pre dosiahnutie úspechu konkrétnej realizovanej úlohy.** Táto skutočnosť sa už reálne prejavuje v podnikovej praxi a vedie k prehodnoteniu prístupu k projektom, ich ekonomiky a manažmentu a tiež k procesnej orientácii systémov riadenia.¹

Ciele:

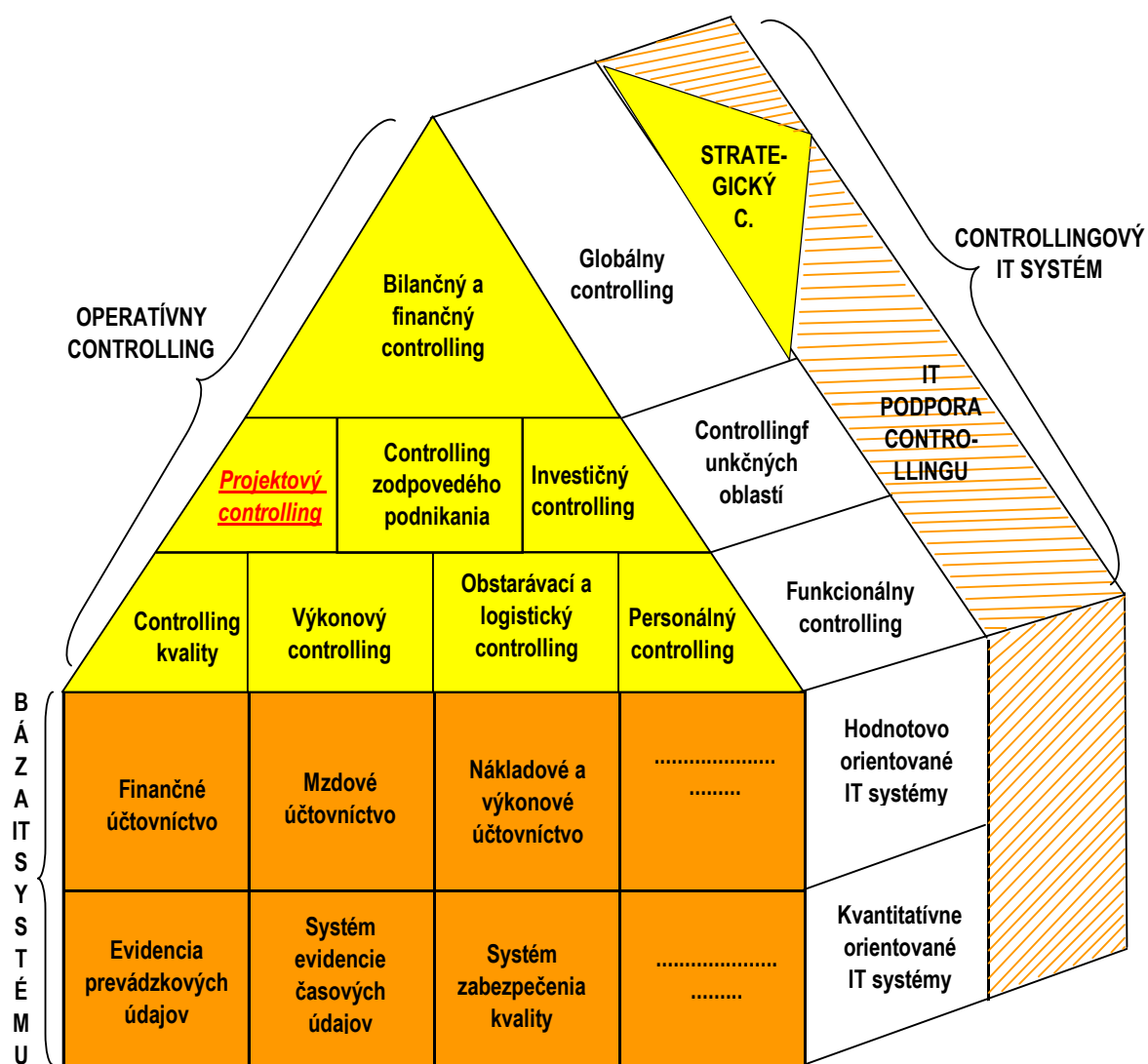
Naším cieľom je v článku:

- ⇒ definovať pozícia projektového controllingu v rámci komplexného systému podnikového controllingu,
- ⇒ špecifikovať základné princípy vzťahu projektového manažmentu a projektového controllingu,
- ⇒ prezentovať model životného cyklu projektu a súvisiacich činností projektového controllingu,
- ⇒ definovať všeobecné princípy fungovania projektového controllingu v podniku,
- ⇒ charakterizovať základné funkcie nástrojov projektového controllingu.

¹ <http://www.softwareprojects.org/software-requirement-management-01.htm>, 25.8.2010

1. Pozícia projektového controllingu v podnikovom controllingu

Vzhľadom na permanentný proces detailizácie a špecializácie funkcií a úloh controllingu v podniku, jedného z najdôležitejších nástrojov manažmentu podniku, neustále viac narastá akcent na projektový controlling ako **parciálny controlling** v rámci globálneho controllingu – podnikového controllingu. Vzhľadom na nadstavbový charakter jeho podstaty (horizontálna integrácia) je kategorizovaný ako controlling funkčných oblastí (výstižné zobrazenie je na Obr. 1: Controllingový systém podniku).



Obr. 1: Controllingový systém podniku

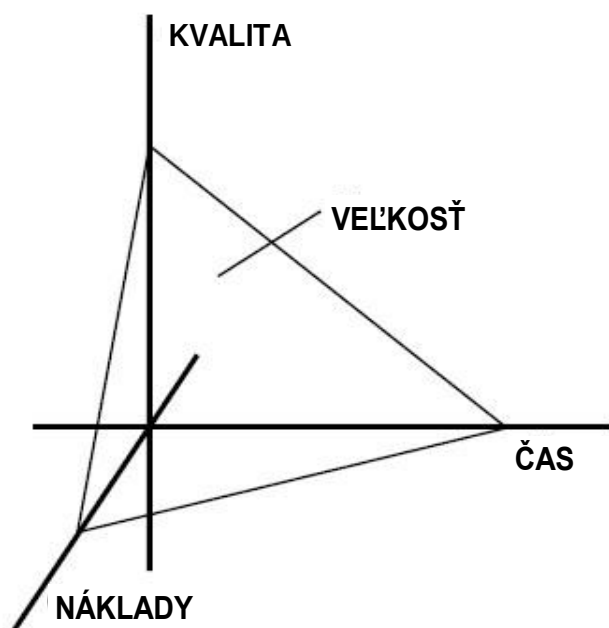
Prameň: vlastný návrh

2. Vzťah projektového manažmentu a projektového controllingu

Úspešne fungujúci projektový controlling, ktorý je v pozícii subsystému riadenia podniku, účinne funguje ako **podpora projektového manažmentu** a dáva mu k dispozícii širokú škálu nástrojov:

⇒ s jeho pomocou sa optimalizuje logická hierarchia cieľov,

- ⇒ dosiahnutie cieľov parciálnych procesov manažmentu, ktorý prebieha v projekte,
- ⇒ objektívna nevyhnutnosť diferenciácie úloh projektového manažéra a projektového controlléra,
- ⇒ modeluje, hodnotí a koriguje základné limity projektu (názorná schéma na Obr. 2: Triangel projektových limitov):
 - ♦ **náklady** – obsahuje všetky štruktúrovane vynaložené prostriedky na ľudský kapitál a vecné produkčné faktory,
 - ♦ **čas** – časová náročnosť realizácie každej požadovanej činnosti a celkovo realizovaného projektu,
 - ♦ **kvalita**: úroveň kvality, ktorá má byť realizáciou projektu dosiahnutá celkovo i čiastkovo v jednotlivých etapách.²



Obr. 2: Triangel projektových limitov

Prameň: http://technomarketer.typepad.com/technomarketer//Project_Triangle.gif, 25.8.2010

2.1 Projektový manažment

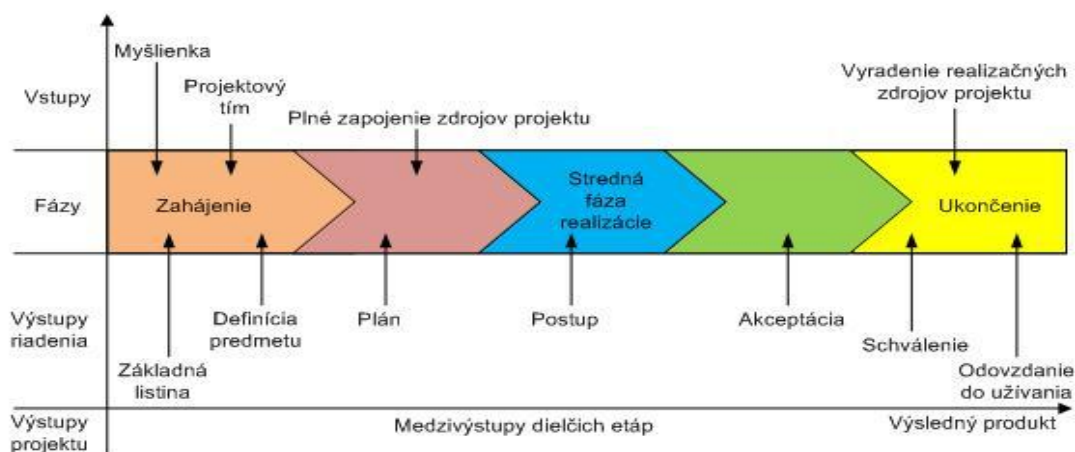
Štandardne projektový manažment zahŕňa nasledovné úlohy:

1. **Permanentná koordinácia projektu s projektovým controllérom v priebehu celej doby životného cyklu projektu** (znázornenie na Obr. 3: Životný cyklus projektu),
2. Akceptovanie a rešpektovanie základných fáz životného cyklu projektu (**Rybárová**)³:
 - ⇒ fáza predinvestičná,
 - ⇒ fáza investičná,
 - ⇒ fáza prevádzky a vyhodnotenia,
 - ⇒ Fiala uvádza 4 fázy: 4 koncepcná fáza, fáza plánovania, fáza realizácie a fáza odovzdania projektu,

² http://www.softwareprojects.org/project_intake_reasons22.htm, 25.8.2010

³ Rybárová, D.: Riadenie projektového cyklu. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2005. Medzinárodná vedecká konferencia. Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2005 : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2005. ISBN 80-225-2107-8, s. 76-79.

⇒ ďalšie členenie nachádzame napr. u Sundström a Zika-Viktorsson (International Journal of Project Management, Volume 27, Issue 8, November 2009, Pages 745-753).⁵



Obr. 3: Životný cyklus projektu

Prameň: <http://kiwiki.fmtnuni.sk/mediawiki/images/2/29/Zc.jpg>, 25.8.2010

3. Proces plánovania projektu, s adekvátnou aplikáciou nástrojov:

- ⇒ vymedzenie projektu,
- ⇒ štruktúrovaný plán projektu,
- ⇒ plán termínov podľa zodpovedností,
- ⇒ plán použitých zdrojov, nákladov a financií (výdavkov),
- ⇒ plán kvality.

4. Dynamický manažment vzťahov k okoliu:

- ⇒ vytvorenie projektovej kultúry,
- ⇒ stanovenie organizácie projektu,
- ⇒ personálny manažment
- ⇒ aplikované nástroje - analýza okolia; hodnoty, normy, pravidlá; úlohy, rozdelenie kompetencií, zodpovedností, komunikačné štruktúry; výber personálu, vytvorenie tímu, vedenie tímu, rozpustenie tímu,

5. Integrované riadenie projektu - manažment rizika:

- ⇒ nástroje - výkon, čas, náklady, kvalita; analýza rizika, zhodnotenie rizika, minimalizácia rizika (Rybárová)⁶.

⁴ Fiala, P.: Projektové řízení – modely, metody, analýzy. Praha, Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X

⁵ <http://www.sciencedirect.com>, 25.8.2010

⁶ Rybárová, D.: Úloha hodnotenia rizika v procese rizikového manažmentu. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2009: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie [elektronický zdroj]. - Bratislava : Katedra podnikovohospodárska FPM EU, 2009. ISBN 978-80-225-3738-5, s. 406-411. VEGA 1/4579/07.

<http://www.pmi.org/Resources/Pages/Default.aspx>, 25.8.2010

<http://dijest.com/tools/pmworkbench/pmtemplates/pmoredocs/pmprocess.htm>, 25.8.2010

2.2 Projektový controlling

Projektový controlling zahŕňa procesy monitorovania, kontroly a podpory rozhodovania o projekte, teda aktivity, ktoré sú **zamerané na zistenie a overenie súladu/nesúladu výkonu realizačných zložiek projektu s projektovým plánom**, a to z pohľadu času, nákladov, kvality a rizík projektu.⁷

Podobnú definíciu uvádza i Rattay: Projektový controlling je **systém podpory a doplnenia podnikového riadenia projektových manažérov**, s pomocou ktorého sa optimalizujú ciele a realizácia cieľov procesov manažmentu prebiehajúcich v projektoch.⁸

Opletal pojem projektový controlling používa identicky s doplneniami **pre systém ekonomického riadenia, ktorý svojou štruktúrou a funkčnosťou podporuje realizáciu podnikových činností formou projektov** (najčastejšie zákaziek). Systémom ekonomického riadenia je myslená oblasť plánovania, monitorovania, analýzy a hodnotení podnikových činností s cieľom zvyšovať ich produktivitu, zdokonaľovať motiváciu a upevňovať adresnú zodpovednosť.⁹

Keď je v podniku väčšina projektov realizovaná formou projektov (napr. charakteristické pre banky, SPP, podniky automobilového priemyslu, stavebné firmy), **manažment podniku si vyžaduje substituovať subsystémy**:

- ⇒ metódy riadenia,
- ⇒ motivačný systém,
- ⇒ subsystém projektového controllingu: plánovanie, monitoring, reporting a hodnotenie ekonomickej efektívnosti činností.

V podniku s fungujúcim controllingom riadenom prostredníctvom projektov (projektové riadenie), musí byť objektívne systém ekonomického riadenia adaptovaný – nakoľko controlling má zohľadňovať špecifiká tohto spôsobu riadenia. Z tohto dôvodu je frekventovane nazývaný ako **controlling orientovaný na projekty**, t.j. **projektový controlling**.

2.3 Controlling projektu

Podľa Research Institute of Project Administration and Management controlling projektu **formuje bezpečný mechanizmus realizácie cieľov projektu** na báze modelovania vrcholového plánu projektu v súlade s cieľmi investícií, kvality, času a využíva ich pri organizovaní projektových aktivít v priebehu riadenia projektu.¹⁰

Podstatu controllingu projektu predstavuje **komplex činností ekonomického riadenia projektu cieľovoorientovaného na jeho realizáciu**.¹¹ Je používaný v procese systému plánovania a hodnotenia ekonomickej efektívnosti v rámci jedného projektu.

Názor expertov z praxe zo spoločnosti Standish Group o **controllingu projektu** prezentuje, zahŕňa procesy monitorovania a kontroly projektu, teda **aktivity, ktoré sú zamerané na zistenie a overenie súladu/nesúladu výkonu realizačných zložiek projektu s projektovým plánom**, a to z pohľadu času, nákladov, kvality a rizík projektu.¹²

Controllingu projektu je špecializovaná časť controllingového systému podniku, ktorá sa zaoberá plánovaním, organizovaním a kontrolou každého projektu. Hľadá

⁷ <http://www.standishgroup.com>, 25.8.2010

⁸ Patzak, G. - Rattay, G.: Projekt Management. Linde, Wien 2004. ISBN 978-3714300031

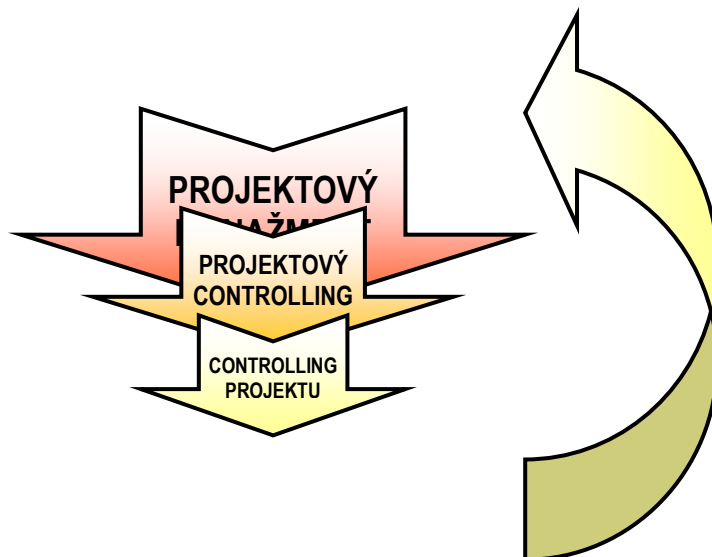
⁹ <http://www.contros.cz/publikace/TTS-OPC.htm>, 25.8.2010

¹⁰ <http://www.ripam.com.cn/english/research/pc.htm>, 25.8.2010

¹¹ Dolanský, V. - Měhota, V. - Němec, V.: Projektový management. Praha GRADA, 2004. ISBN: 80-7169-287-5

¹² <http://www.standishgroup.com>, 25.8.2010

odchýlky v jeho riadení a navrhuje riešenia. **Oblasť jeho skúmania je ale podstatne rozsiahlejšia, pretože funguje v kontexte celého podniku, ktorý využíva projektový manažment ako účinnú metódu k zabezpečeniu a zvýšeniu konkurencieschopnosti (podľa vzťahu výstižne znázorneného na Obr. 4: Vázby projektového controllingu).**



Obr. 4: Vázby projektového controllingu

Prameň: vlastný návrh

Z vyššie uvedených väzieb projektového controllingu vyplývajú nasledovné **spoločné úlohy projektového controllingu a manažmentu projektu**:

- ⇒ plánovanie projektu,
- ⇒ riadenie projektu,
- ⇒ manažment rizika - voľba adekvátnych nástrojov a foriem pre:
 - ◆ analýzu rizika,
 - ◆ zhodnotenie rizika,
 - ◆ minimalizáciu rizika.

3. Fungovanie projektového controllingu v podniku

3.1 Prínosy zo zavedenia projektového controllingu

Na ilustráciu uvedieme zistenia expertov zo spoločnosti Standish Group, ktorí prezentujú **výsledky analýzy projektov z oblasti IKT**:

- ⇒ 31% projektov je zrušených pred dokončením,
- ⇒ 52% projektov prekročí náklady o 190% oproti plánu (bez merania nákladov obetovanej príležitosti),
- ⇒ 17% projektov je dokončených na čas a v rámci rozpočtu.¹³

To je len jeden z dôvodov, prečo sa treba v podniku venovať dôslednému systému projektového controllingu.

¹³ <http://www.standishgroup.com>, 25.8. 2010

Je pomerne **náročné vyčíslit' prínosy z oblasti projektového controllingu** a projektov celkovo, lebo mnoho z nich nemusí mať charakter zvýšenia výnosov a priamo prinášať zisk. Preto sa používajú pre vyčíslenie prínosov projektov rôzne metódy:

- ⇒ v prípade dosahovania a zvyšovania ziskovosti to je hodnotenie projektov cez NPV alebo výpočtom bodu zvratu napr. metódou CVA,
- ⇒ ak nie je možné vypočítať priamy efekt, používa sa na prepočet ukazovateľ NPV, ale metodika výpočtu je odlišná a je postavená na princípoch hodnotenia prostredníctvom CBA analýzy.

Za prínosy projektového controllingu možno považovať najmä:

- ⇒ zvýšenie ziskovosti, efektívnosti a návratnosti projektov,
- ⇒ sprehl'adnenie vynakladania finančných prostriedkov v podniku,
- ⇒ zdokonalenie systému tvorby a riadenie projektov,
- ⇒ zabezpečenie zvýšenie kvality výsledkov jednotlivých etáp projektu ale predovšetkým celkového výsledku realizovaného projektu,
- ⇒ sprehl'adnenie zodpovednosti za projekty a sledovanie ich plnenie nielen na báze finančných ukazovateľov, ale aj nefinančných spolu s časovým plnením harmonogramu projektu,
- ⇒ veľmi významným môže byť aj aspekt prepojenia projektov na systémy podnikového plánovacieho procesu a strategického riadenia, ktorý vyvoláva nielen tvorbu nových projektov ale aj ich dôsledné plnenie (Tóthová – Tóth)¹⁴.

3.2 Úlohy projektového controllingu

Pre samotný projektový controlling v podnikateľskom subjekte sú najčastejšie definované nasledovné úlohy (Obr. 5: Úlohy projektového controllingu):

Úlohy projektového controllingu	
1.	Podpora projektového manažéra projektovým controllérom pri formulácii cieľov projektu a kritérií úspechu
2.	Vývoj ukazovateľov a meracích systémov, aby sme mohli zistiť odchýlky a odhadnúť úspech projektu
3.	Implementácia odpovedajúcich controllingových štandardov a cyklov
4.	Porovnanie projektových plánov (výkon, termíny, náklady) s výsledkom (porovnanie plán - skutočnosť)
5.	Interpretácia výsledkov a vývoja riadiacich opatrení
6.	Vypracovanie projektových správ a zaistenie adekvátnej projektovej dokumentácie
7.	Optimálne využitie skúseností a synergií získaných v projekte

Obr. 5: Úlohy projektového controllingu

Prameň: vlastný návrh

¹⁴ Tóthová, A. - Tóth, M.: Moderné nástroje a prístupy využívané v plánovacom procese v súčasnosti. In. Vzdelávanie - veda - spoločnosť: zborník z 1. medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho [elektronický zdroj]. - Komárno: Univerzita Jánoša Selyeho v Komárne, 2009. ISBN 978-80-89234-83-7, s. 779-801.

3.3 Etapy realizácie projektového controllingu

Našu analýzu budeme sledovať v troch kontinuálnych etapách na báze životného cyklu projektu:

- ⇒ zahájenie projektu,
- ⇒ realizácia projektu,
- ⇒ ukončenie projektu.

a) zahájenie projektu

V dobe od objednávky projektu (tzn. jeho externej alebo internej identifikácie) do začiatku prvej realizačnej fázy je nutné predovšetkým navrhnuť metodický základ pre zabezpečenie relevantných informácií. Metodicky, vždy by sa **mali náklady a vynaložené zdroje identifikovať od momentu, keď je definovateľný ich účel**. V tejto fáze je nutné vykonať zlučovanie a rozdeľovanie projektov do nových za účelom **zvýšenia prehľadnosti a definovania nových zodpovedností členov projektového tímu** (napr. z dôvodu zaevidovať a vyhodnotiť už vynaložené náklady v rámci nových projektov). Táto skutočnosť platí napr. pre všeobecne využiteľné časti (metodiky).

Na konci fázy zahájenia projektu bude **predložený kvalitne formulovaný projekt** (podľa vnútropodnikových smerníc) obsahujúci:

- ⇒ jasná, zrozumiteľná a jednoznačná formulácia cieľov,
- ⇒ špecifikácia hlavných fáz,
- ⇒ definícia kritických výsledkov,
- ⇒ predikcia potenciálnych rizík.

Projektový controllér, člen projektového tímu, ktorý je zodpovedný za konkrétny projekt, musí pred inicializáciou projektu:

- ⇒ **byť oboznámený so všeobecne platnou metodikou** (podľa vnútropodnikových smerníc), t.j. **s jasnou, rozpracovanou metodikou pre definíciu a klasifikáciu jednotlivých atribútov projektu z aspektu projektového controllingu**,
- ⇒ **alebo mať stanovenú jasnú zodpovednosť za nasledujúce oblasti** (podľa konkrétnych podmienok, rozsahu projektu a dohodnutých pravidiel - ale vždy musia byť zabezpečené):
 - ♦ **Klasifikácia prioritných projektov.** Vyhodnotenie priority projektu, na základe získaných podkladov a adekvátnych metód projektového controllingu pre hodnotenie kvality návrhov projektov. Projektový controllér selektuje ľahko definovateľné kritéria pre komparáciu všetkých projektov, o ktorých sa bude rozhodovať. Dominovať budú metódy **expertného odhadu a realistické stanovenie požiadaviek na zdroje** (Rybárová)¹⁵.
 - ♦ **Zabezpečenie správnej interpretácie stanovených pravidiel pre sledovanie ekonomiky projektu**, ich kreatívnu aplikáciu, prípadne konkretizáciu a predovšetkým ich dodržanie pri formulácii cieľa a definovaní projektu vzhľadom na ostatné aktivity (podnikové ciele, požiadavky ostatných procesov a projekty).
 - ♦ **Získanie a formulácia všetkých relevantných informácií**, napr. u externých projektov potenciálna konkurencia, predpokladaný stupeň ich záujmu, ich referencie v danej oblasti, potenciálna kooperácia, zainteresované subjekty, vlastné referencie a všetky kontakty potenciálnych zákazníkov a skúsenosti; aj pre interné

¹⁵ Rybárová, D.: Výber strategických projektov - dôležité rozhodnutie v období krízy. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie organizovanej v rámci podujatí k 70. výročiu založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave [elektronický zdroj]. - Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2978-5, s. 370-374.

projekty platia podobné podmienky, ich hodnotenie a dôvody, známe alternatívne riešenia.

- ♦ **Zabezpečenie adekvátnej formalizácie informácií o každom projekte**, s rešpektovaním úplnosti a správnosti projektovej dokumentácie. Pozitívom je veľká dostupnosť prostriedkov ITK, (napr. Intranet a Extranet) ale i veľká variabilita, čo vyžaduje štandardizáciu dokumentácie najmä pri rozsiahlych projektoch.
- ♦ **Modifikácia číselníkov a iných kmeňových dát v rámci modulov** projektového systému a controllingu ale i iných modulov s interface do modulov projektového systému a controllingu, vrátane produkčného systému.
- ♦ **Metodická podpora rozpočtovania projektu**, vrátane vytvorenia príslušnej dokumentácie pre priebežný monitoring, reporting a hodnotenie výsledkov projektu (príprava ukazovateľov, príprava systému pre sledovanie projektu, zverejnenie výsledkov atd.).
- ♦ **Prevzatie dát (interface) z projektu** (z adekvátnej aplikácie IKT pre účely projektového controllingu) **do podnikového systému ekonomických informácií** (s adekvátnou pravdepodobnosťou realizácie) - ide o finančné riadenie, popr. zásobovanie (úprava predpokladu tržieb, zaistenia, napr. zdroje na zložení zábezpeky pri účasti vo výberovom konaní apod.).

b) realizácia

Keď je projekt schválený, s adekvátnymi zdrojmi a zodpovednosťou nastupuje realizácia, ktorá je rozdelená na niekoľko parciálnych fáz podľa náročnosti projektu. Ťažisko projektového controllingu je v monitoringu – **sledovanie dodržiavania harmonogramu, rozpočtu a kvality**. Projektový controllér od klasických controllingových metód očakáva hlavne **signálne mechanizmy** - pri analýze skutočnosti budú dáta identifikovať tendencie a trendy, ktoré sa markantne odchyľujú od predpokladaného vývoje sledovaných parametrov. V projektovom controllingu je potrebný signálny systém ako nástroj okamžitej reakcia, avšak často i ako **nástroj predbežného overovania**. Projektový controllér zodpovedný za controlling projektu má v tejto etape nasledovné povinnosti (Foltínová)¹⁶:

- ⇒ **Výkon konvenčnej funkcie projektového controllingu** - organizačne zabezpečenie úplnosti, včasnosti a správnosti podkladov pre hodnotenie a plánovanie. T.j. pre jednotlivé aktivity projektu majú byť vopred definované ich náležitosti, vrátane štruktúry ekonomických a súvisiacich informácií a príslušného rozpisu zodpovedností, za ktoré funkčné miesto projektu podľa definovaného obsahu zodpovedá.
- ⇒ **Spracovanie analýzy vývoja projektu** (doterajšieho priebehu a predpokladaného pokračovania). Jedná sa o výkaz plnenia úloh projektu z ekonomického aspektu (objemy prác, využitie kapacít, plánovaná a skutočná produktivita, atď.). Zásadný význam má verifikácia odchýlok oproti stanovenému plánu (odchýlky má identifikovať a komentovať príslušné funkčné miesto).
- ⇒ **Realizácia kontroly analýzy príčin odchýlok a formalizácie možného vplyvu na ďalší priebeh projektu**. Projektový controllér formuluje rozhodovaciu úlohu, modeluje alternatívne scenáre a predkladá odporúčenia pre ďalší postup.
- ⇒ **Rozpracovanie regulačných opatrení po prijatí záväzného rozhodnutia o úpravách projektu**. Tým sú posilnené kontrolné mechanizmy v častiach projektu,

¹⁶ Foltínová, A.: Controlling v pozícii nástroja manažmentu podniku. In Moderné prístupy k manažmentu podniku : zborník príspevkov zo 17. medzinárodnej vedeckej konferencie, 6. - 7. september 2007, Bratislava. - Bratislava : STU v Bratislave, Fakulta chemickej a potravinárskej technológie, Katedra manažmentu, 2007. ISBN 978-80-227-2750-1, s. 186-193.

ktoré sú príčinou odchýlok, prípadne projektovému controllérovi umožnia monitorovať a spoľahlivejšie predvídať vývoj externých nezávislých faktorov.

- ⇒ **Centrálna povinnosť objektívnej nezáujatej analýzy vývoja projektu** formou správ nepriamemu vedeniu (garantom) projektu i pre členov projektového tímu (publikovanie informácií o stave a očakávaniach). Projektový controllér v tejto súvislosti musí rešpektovať diferencované potreby a očakávania príjemcov informácií vzhľadom na ich kategorizáciu, detailizáciu, obsah i formu.
- ⇒ **Organizácia stretnutí členov projektového tímu.** Podľa zvyklostí, rozsahu projektu a pozície v mechanizme projektového manažmentu projektový controllér buď zodpovedá alebo spolupracuje na príprave a moderácii stretnutí členov projektového tímu.
- ⇒ **Spracovanie záznamu z rokovania členov projektového tímu na stretnutí.** Projektový controllér podľa zvyklostí a konkrétnej del'by kompetencií deleguje úlohy vyplývajúce z rokovania členom projektového tímu (napr. úlohy súvisiace s čerpaním, zdrojov, atď.). Stanovisko projektového manažmentu k priebehu projektu premieta do hodnotenia výsledkov projektu.
- ⇒ **Zabezpečenie transponácie priebežných výsledkov projektu do systému hodnotenia a odmeňovania.** (Hitka – Potkány)¹⁷.

c) ukončenie

Vo finálnej etape ukončenie projektový controllér realizuje:

- ⇒ **záverečné agregované vyhodnotenie projektu z aspektu realizácie vrcholového cieľa, ale i časového harmonogramu, parametrov kvality, rozpočtu a ostatných interných cieľov projektu.**
- ⇒ V relácii na projektový manažment je nutné **komplementárne zhodnotiť výsledky a úspešnosť projektu vo vzťahu k ostatným projektom a činnostiam**, diagnostikovať, akým príspevkom participuje na napĺňaní podnikovej stratégie, parciálnych plánov a realizácii podnikových cieľov (Tóthová – Tóth)¹⁸.
- ⇒ **V prípade nesplnenia cieľov alebo kontroverzných výsledkov si manažment podniku môže vyžiadať revíziu projektu** (práve na báze záverečnej správy alebo komplexného hodnotenia projektovej oblasti), ktorú opakovane realizuje projektový controllér.
- ⇒ Projektový controllér **v rámci bežných úloh okrem štandardných činností** typických pre realizačnú etapu musí zabezpečiť:
 - ♦ **Komplexná analýza a hodnotenie projektu** ako predpoklady pre záverečné pracovné stretnutie členov projektového tímu, ich distribúcia, zabezpečenie účasti garantov a všetkých ostatných členov projektového tímu. Organizačná príprava a moderácia stretnutia.
 - ♦ **Vypracovanie záverečnej správy** (príp. rozboru).
 - ♦ **Podklady pre fakturáciu, vnútropodnikové zúčtovanie** a ďalšie administratívne činnosti vyplývajúce zo zmluvy alebo zadania projektu.

¹⁷ Hitka, M. - Potkány, M.: Controllingová koncepcia integrovaného manažmentu v spojitosti s motivačným programom organizácie. In Manažment v teórii a praxi : online odborný časopis o nových trendoch v manažmente [elektronický zdroj]. - Košice : Katedra manažmentu PHF EU, 2005. ISSN 1336-7137, 2005, roč. 1, č. 3, s. 42-48. Názov z titulnej obrazovky. Požaduje sa Microsoft Internet Explorer, Adobe Reader. Dostupné na internete: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2005/hitka.pdf>.

¹⁸ Tóth, M. - Tóthová, A.: Plánovanie - významný faktor riadenia podniku. In. Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení malých a stredných podnikov v dôsledku integrácie I. - Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2877-1, s. 101 - 115.

- ♦ **Zabezpečenie transponácie finálnych výsledkov projektu do systému hodnotenia a odmeňovania.** (Hitka – Potkány).¹⁹
- ♦ **Vyhodnotenie a empirická generalizácia** - modifikácia metodiky (vrátane zmien vo vnútropodnikových smerniciach), identifikácia silných a slabých stránok projektu, analýza chýb.²⁰
- ♦ **Zmeny v modulov aplikácií IKT pre účely projektového controllingu** (projektového systému a controllingu ale i iných modulov s interface do modulov projektového systému a controllingu, vrátane produkčného systému).
- ♦ **Finálne komplexné hodnotenie plnenia cieľov** - globálneho výsledku projektu (kvalita + čas + peniaze) vo vzťahu k pozícii a goodwill-u podniku.

3.4 Nástroje projektového controllingu

Nástroje projektového controllingu budeme prezentovať v dvoch skupinách:

- a) projektové rozpočtovníctvo
- b) nástroje projektového riadenia

a) projektové rozpočtovníctvo

1. Systém rozpočtovania výkonov projektu:

⇒ systematická a komplexná desagregácia projektu **do plánovateľných a kontrolovateľných častí**, reprezentovaných tímom. Ich využitie sa predpokladá pre všetky ďalšie metódy projektového controllingu,

⇒ **postupnosť** rozpočtovania výkonov projektu:

- ♦ **zostavenie zoznamu pracovných úloh** (metódy brainstorming, metóda kariet a pod.),
- ♦ **modelovanie štruktúry rozčlenenia druhej roviny detailizácie podľa kritérií:**
 - rozčlenenie fáz projektu,
 - rozčlenenie podľa častí konečného výsledku (členenie objektové),
 - rozčlenenie podľa funkcií konečného výsledku (funkčné rozčlenenie),
 - rozdelenie podľa účastníkov (členenie okolia),
- ♦ **modelovanie štruktúry rozčlenenia tretej roviny detailizácie** (ľahšie stanovenie čiastkového výsledku, termíny, náklady, zodpovedné osoby a meranie úspechu v rámci definovanej časti).

2. Systém rozpočtovania kvality projektu:

⇒ **kvalita** prezentuje prioritný atribút výsledku (úspechu) projektu,

⇒ plán kvality obsahuje **klasifikáciu a definovanie štandardov kvality**, všetky opatrenia a organizačné úpravy, ktoré zabezpečujú kvalitu vo všetkých fázach (Potkány, Teplická),²¹

¹⁹ Hitka, M. - Potkány, M.: Controllingová koncepcia integrovaného manažmentu v spojitosti s motivačným programom organizácie. In Manažment v teórii a praxi: online odborný časopis o nových trendoch v manažmente [elektronický zdroj]. - Košice : Katedra manažmentu PHF EU, 2005. ISSN 1336-7137, 2005, roč. 1, č. 3, s. 42-48. Názov z titulnej obrazovky. Požaduje sa Microsoft Internet Explorer, Adobe Reader. Dostupné na internete: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2005/hitka.pdf>.

²⁰ Foltínová, A.: Využitie informácií controllingu v podnikoch SR. In Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice. Mezinárodní vědecká konference. Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice : sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference [elektronický zdroj]. - Praha: VŠE Praha, 2007. ISBN 978-80-245-1207-5.

²¹ Potkány, M.: Controlling v nákladovo orientovanom manažérstve kvality. In Kvalita: odborný časopis Slovenskej spoločnosti pre kvalitu. - Žilina : MASM, 2004. ISSN 1335-9231, 2004, roč. 12, č. 2, s. 16-18. Teplická, K.: Štatistické nástroje kvality ako podporný nástroj manažérov pri jej hodnotení. In Manažér: časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. - Bratislava: IBIS partner : Združenie pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov, 2010. ISSN 1335-1729, 2/2010, roč. 15, zoš. 57, s. 30-33.

- ⇒ **popis požiadaviek externého okolia** z aspektu kvality výsledku a kvality procesu,
- ⇒ **plán kvality** - nasledovné kroky:
- ◆ identifikácia kritérií kvality,
 - ◆ vývoj meracích systémov - možnosť preskúšania kritérií kvality,
 - ◆ definícia organizácie zaistenia kvality a zodpovednosti (zodpovednosť, termíny),
 - ◆ harmonizácia v projektovom tíme a s nositeľmi rozhodovania,
 - ◆ harmonizácia so zákazníkmi a s okolím projektu a podniku,

3. Systém rozpočtovania priebehu a termínov projektu:

- ⇒ **plánovanie a kontrola harmonogramu projektu** môžu byť realizované pomocou:
- ◆ zoznam termínov,
 - ◆ stĺpcovými plánmi,
 - ◆ sieťové prepojenie stĺpcových plánov,
 - ◆ sieťové plány.

Štruktúrovaný plán termínov							
SPL-NE-NÉ	ÚLOHA	ZODPOVEDNÝ PRACOVNÍK	ZAHÁJENIE	UKONČENIE	POUŽITIE ZDROJOV	NÁKLADY	VÝNOSY
	1. Popis problému 1.1 Predbežné jednanie so zákazníkom 1.2 Zabezpečenie informácií 1.3 Vymedzenie projektu 1.4 Prezentácia popisu problému zákazníka						
	2. Vývoj riešenia 2.1 Vývoj profilu požiadaviek 2.2 Zostavenie projektového tímu 2.3 Vývoj alternatívnych riešení 2.4 Vypracovanie rozpočtu nákladov a úžitku						
	3.						

Obr. 6: Príklad štruktúrovaného plánu termínov

Prameň: Eschenbach, R.: Controlling. Praha, ASPI 2004. ISBN 8073570351

4. Systém rozpočtovania zdrojov, nákladov a finančných prostriedkov projektu:

- ⇒ **integrované projektové plánovanie obsahuje informácie o náročnosti projektu vzhľadom na definovanie zdrojov, s podmienkami:**
- ◆ v adekvátnom objeme zdrojov – za účelom realizácie úloh v požadovanej kvalite a so žiadaným výsledkom pri dodržaní termínu,
 - ◆ v adekvátnej štruktúre zdrojov - aby úloha mohla byť splnená s optimalizovanou štruktúrou viac alebo menej dostupných zdrojov,
 - ◆ minimalizáciou nedostupných a obmedzených zdrojov - minimalizácia rizika,
- ⇒ **výsledok plánovania zdrojov má štruktúru:**
- ◆ zoznam (Obr. 7: Príklad rozpočtu projektu č.P1 za rok 20xx)
 - ◆ graf (diagram vyt'aženia),

Teplická, K.: Štatistické metódy - manažérsky nástroj nákladového riadenia. In Manažér : časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. - Bratislava ; Bratislava : IBIS partner : Združenie pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov, 2008. ISSN 1335-1729, 2/2008, roč. 13, zoš. 49, s. 18-20.

⇒ **kalkulácia nákladov projektu má za cieľ pomocou:**

- ◆ prepočtu projektových nákladov zameraného **na prítomnosť** - kalkulovať odpovedajúcu cenu pre predávaný objekt,
- ◆ prepočtu projektových nákladov orientovaného **na budúcnosť** - plánovať výšku, časový výskyt a priradenosť budúcich nákladov,
- ◆ kontrolného prepočtu koncentrovaného **na minulosť** - zistiť aktuálne náklady až k príslušnému kontrolnému termínu, porovnať ich s hodnotami, ktoré boli k tomu naplánované a zo zistených odchýlok vyvodit' opatrenia pre ďalší projekt,

⇒ **požiadavky na adekvátnu kalkuláciu nákladov projektu:**

- ◆ **štruktúra kalkulácie projektu** - musí zodpovedať rozčleneniu plánu štruktúry projektu - pre prehľadné plánovanie, vyhodnocovanie a riadenie projektu:
 - **jednotky sledovania** - musia umožniť porovnania **plán/ skutočnosť/ odchýlky**,
 - **racionálne členenie nákladov** zodpovedajúce štruktúre projektu umožňuje adekvátnu identifikáciu nákladov, stupňovitú agregáciu a poznanie zmien parametrov: výkon, čas, náklady,
- ◆ **členenie a podrobná detailizácia nákladov** - má zodpovedať štruktúre použitej pri evidovaní a zúčtovaní skutočných nákladov (jednotný tok dát),
- ◆ **projektoch sa má uvažovať ako o celku** - zabránenie suboptimálneho a parciálneho riadenia z dôvodu zaužívaného spôsobu myslenia a vyhodnocovania - 1 rok: nebezpečenstvo - ak sa tento spôsob uplatňuje pri viacročnom projekte:
 - na jednej strane budú **údaje o nákladoch, zdrojoch a výkonoch časovo nesprávne zohľadnené** - veľké skreslenie skutočných výsledkov,
 - na strane druhej **ohrozenie samotnej kvality výsledného produktu projektu**,
- ◆ **musia sa vyčerpať všetky možnosti náklady priamo priradiť** projektu - dôsledné uplatnenie princípu príčinnej súvislosti,
- ◆ **postup pri rozpočtovaní nákladov:**
 - **dôsledné vyjasnenie predpokladov** - poznanie všeobecných princípov rozpočtovania nákladov v podniku ale i špecifických pre daný projekt
 - **definícia významných druhov nákladov** - náklady sú členené podľa štruktúry prvotných nákladov v účtovníctve (napr. personálne, materiálové, finančné....)
 - **priradenie nákladov pracovným balíkom** - druhy nákladov definované v bode 2 sa priradia podľa množstva jednotlivých pracovných balíkov
 - **agregácia nákladov** - výsledkom kalkulácie nákladov sú nasledovné hodnotenia:
 - náklady na pracovný balík - úlohu, činnosť....
 - náklady podľa druhového členenia
 - náklady na časovú jednotku

b) nástroje riadenia projektu:

Nástroje riadenia projektu sú orientované na:

⇒ koordináciu a dohľad nad plánmi a rozpočtami projektov

⇒ včasné rozpoznanie odchýlok

⇒ vývoj a realizáciu riadiacich opatrení

⇒ **vyhodnocovanie skutočného stavu**, v detailizovanej štruktúre podľa výkonu:

- ◆ kvalita
- ◆ zdroje
- ◆ termíny
- ◆ náklady/výnosy

⇒ **kritéria pre evidenciu skutočných dát**, v detailizovanej štruktúre podľa výkonu:

- ◆ obsahová správnosť
- ◆ formálna správnosť
- ◆ spoľahlivosť

ROZPOČET PROJEKTU Č.P1 ZA ROK 20XX

I. FINANČNÉ HODNOTENIE (v EUR)

NÁKLADY	k 31.12. 20xx	VÝNOSY	k 31.12. 20xx
<u>primárne</u>		<u>primárne</u>	
<u>prevádzkové</u>		<u>prevádzkové</u>	
materiál		tržby za predané služby	
energia			
občerstvenie			
...			
<u>finančné</u>		<u>finančné</u>	
úroky z úverov		úroky z vkladov	
kurzové straty		kurzové zisky	
....			
<u>sekundárne</u>		<u>sekundárne</u>	
pre prac. výkony strediska S1		pre prac. výkony P1 pre stredisko S33	
pre prac. výkony strediska S2		pre prac. výkony P1 pre projekt P4	
pre prac. výkony projektu P7			
AKTÍVA	k 31.12. 20xx	PASÍVA	k 31.12. 20xx
obstaranie majetku		<u>prevádzkové</u>	
zásoby		vlastné zdroje	
bankové účty		zdroje z materskej spoločnosti	
		<u>investičné</u>	
		vlastné zdroje	
		materská spoločnosť	
		úverové zdroje	

II. VÝKONOVÉ HODNOTENIE

vstupov (interné výkony prijaté)			
objem výkonov	adresné stredisko	sadzba	jednotky sadzby
5	stredisko S1	1200	EUR /človekoden
8	stredisko S2	1600	EUR /človekoden
1	projekt P7	2200	EUR /človekoden
výstupov (interné výkony odovzdané)			
objem výkonov	adresné stredisko	sadzba	jednotky sadzby
2	stredisko S33	1900	EUR /človekoden
1	projekt P4	2400	EUR /človekoden

Obr. 7: Príklad rozpočtu projektu č.P1 za rok 20xx

Prameň: vlastný návrh

⇒ **štruktúra sledovania a vyhodnocovania:**

- | | | |
|---|---------------------|------------------------------|
| ♦ míľnik (chronológia: termín, úloha, zodpovednosť) | | |
| ♦ % reálnych výkonov | ♦ skutočné náklady | ♦ skutočné čerpanie zdrojov |
| ♦ predpokladané výnosy | ♦ odchýlky nákladov | ♦ odchýlky čerpania zdrojov |
| ♦ skutočné výnosy | ♦ očakávané náklady | ♦ očakávané čerpanie zdrojov |
| ♦ odchýlky výnosov | ♦ zvyšujúce náklady | ♦ zvyšujúce zdroje |

⇒ **integrováný projektový controlling - trojuholník cieľov:**

- | | | |
|----------|-----------|-------------------------|
| ♦ výkony | ♦ termíny | ♦ zdroje/náklady/výnosy |
|----------|-----------|-------------------------|

⇒ **monitoring** ⇒ **reporting** ⇒ **vyhodnocovanie** ⇒ **aplikácia opatrení** podľa nasledovných odchýlok:

- ♦ nákladová odchýlka výkonu:

$$\Delta N_V (\text{v EUR}) = \text{prepočítané plánované náklady} - \text{skutočné náklady}$$

$$\Delta N_V (\text{v } \%) = \frac{(\text{prepočítané plánované náklady} - \text{skutočné náklady})}{\text{plánované náklady}} \times 100\% \quad \text{prepočítané}$$

- ♦ termínová odchýlka výkonu:

$$\Delta N_T (\text{v EUR}) = \text{prepočítané plánované náklady} - \text{skutočné náklady}$$

$$\Delta N_T (\text{v } \%) = \frac{(\text{prepočítané plánované náklady} - \text{skutočné náklady})}{\text{plánované náklady}} \times 100\% \quad \text{prepočítané plánované}$$

Na báze analýzy odchýlok, ich reálnych príčin, či už náhodných alebo systémových chýb a nedostatkov, projektový controllér **diagnostikuje, definuje a klasifikuje reálne vzniknuté a potenciálne možné negatívne dôsledky a mieru ich negatívneho vplyvu**. Celý tento zložitý proces má za **cieľ stanoviť logické a účinné regulačné opatrenia** orientované na elimináciu negatívnych dôsledkov cestou likvidácie ich generujúcich príčin **s následným postupným zabezpečením pozitívnych výsledkov realizácie projektových fáz**.

ZÁVER

Na báze našej analýzy môžeme dedukovať nasledovné závery:

- ⇒ pozícia projektového controllingu v rámci komplexného systému podnikového controllingu je objektívne opodstatnená a projektový controlling svojou podstatou, funkciami a úlohami je kategorizovaný ako **parciálny controlling funkčných oblastí**,
- ⇒ **projektový manažment, projektový controlling a controlling projektu sú imanentne späté**, avšak s presne definovanými funkciami, úlohami, nástrojmi a metódami,
- ⇒ **model životného cyklu každého špecifického projektu determinuje adekvátnu aplikáciu nástrojov** projektového controllingu a z toho vyplývajúcich činností,
- ⇒ **zabezpečiť fungujúci projektový controlling podniku** je značne komplikované vzhľadom na markantne dynamické rozdiely jednotlivých podnikov, z aspektu technologického, organizačného a ekonomického, avšak s možnosťou aplikácie všeobecne

definovaných a v praxi verifikovaných princípov etapizácie **životného cyklu projektu a generovaných požiadaviek na adekvátne nástroje a metódy projektového controllingu,**

- ⇒ projektový controlling poskytuje širokú škálu potenciálnych **nástrojov a metód, ktoré svojou podstatou predstavujú kvalitné a účinné nástroje,** avšak ich základným predpokladom je ich správne používanie na báze výborných znalostí podmienok fázy životného cyklu projektu a správnej diagnostiky,
- ⇒ **podniková prax v SR dosahuje v oblasti projektového controllingu podstatne vyššiu úroveň spracovanosti** v podobe výstupov publikačnej činnosti ako jako experti z oblasti teórie, čo je značnou bariérou pre relevantne flexibilnejší rozvoj fungujúceho projektového controllingu v podnikoch.

Príspevok vychádza s podporou Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie vied v rámci projektu „Podpora controllingových systémov SR, podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách EU“, ktorej riešiteľmi sú aj autori príspevku.

LITERATÚRA

- [1] Dolanský, V.- Měhota, V.- Němec, V.: Projektový management. Praha GRADA, 2004. ISBN: 80-7169-287-5.
- [2] Eschenbach, R.: Controlling. Praha, ASPI 2004. ISBN 8073570351.
- [3] Fiala, P.: Projektové řízení – modely, metody, analýzy. Praha, Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.
- [4] Hitka, M. - Potkány, M.: Controllingová koncepcia integrovaného manažmentu v spojitosti s motivačným programom organizácie. In Manažment v teórii a praxi : online odborný časopis o nových trendoch v manažmente [elektronický zdroj]. - Košice : Katedra manažmentu PHF EU, 2005. ISSN 1336-7137, 2005, roč. 1, č. 3, s. 42-48. Názov z titulnej obrazovky. Požaduje sa Microsoft Internet Explorer, Adobe Reader. Dostupné na internete: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2005/hitka.pdf>.
- [5] Foltínová, A.: Controlling v pozícii nástroja manažmentu podniku. In Moderné prístupy k manažmentu podniku : zborník príspevkov zo 17. medzinárodnej vedeckej konferencie, 6. - 7. september 2007, Bratislava. - Bratislava : STU v Bratislave, Fakulta chemickej a potravinárskej technológie, Katedra manažmentu, 2007. ISBN 978-80-227-2750-1, s. 186-193.
- [6] Foltínová, A.: Využitie informácií controllingu v podnikoch SR. In Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice. Mezinárodní vědecká konference. Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice : sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference [elektronický zdroj]. - Praha : VŠE Praha, 2007. ISBN 978-80-245-1207-5.
- [7] <http://dijest.com/tools/pmworkbench/pmtemplates/pmoredocs/pmprocess.htm>.
- [8] <http://kiwiki.fmtnuni.sk/mediawiki/images/2/29/Zc.jpg>
- [9] http://technomarketer.typepad.com/technomarketer//Project_Triangle.gif
- [10] <http://www.contros.cz/publikace/ITS-OPC.htm>.
- [11] <http://www.pmi.org/Resources/Pages/Default.aspx>.
- [12] <http://www.ripam.com.cn/english/research/pc.htm>.
- [13] <http://www.sciencedirect.com>.
- [14] http://www.softwareprojects.org/project_intake_reasons22.htm
- [15] <http://www.standishgroup.com>.
- [16] Kerzner, H.: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons, Inc. 2009, ISBN 9780470278703.
- [17] Patzak, G. - Rattay, G.: Projekt Management. Linde, Wien 2004. ISBN 978-3714300031

- [18] Potkány, M.: Controlling v nákladovo orientovanom manažérstve kvality. In Kvalita: odborný časopis Slovenskej spoločnosti pre kvalitu. - Žilina : MASM, 2004. ISSN 1335-9231, 2004, roč. 12, č. 2, s. 16-18.
- [19] Rybárová, D.: Výber strategických projektov - dôležité rozhodnutie v období krízy. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010 : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie organizovanej v rámci podujatí k 70. výročiu založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2978-5, s. 370-374.
- [20] Rybárová, D.: Riadenie projektového cyklu. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2005. Medzinárodná vedecká konferencia. Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2005 : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2005. ISBN 80-225-2107-8, s. 76-79.
- [21] Rybárová, D.: Úloha hodnotenia rizika v procese rizikového manažmentu. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2009 : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie [elektronický zdroj]. - Bratislava : Katedra podnikovohospodárska FPM EU, 2009. ISBN 978-80-225-3738-5, s. 406-411. VEGA 1/4579/07.
- [22] Teplická, K.: Štatistické nástroje kvality ako podporný nástroj manažérov pri jej hodnotení. In Manažér: časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. - Bratislava; Bratislava: IBIS partner: Združenie pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov, 2010. ISSN 1335-1729, 2/2010, roč. 15, zoš. 57, s. 30-33.
- [23] Teplická, K.: Štatistické metódy - manažérsky nástroj nákladového riadenia. In Manažér: časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. - Bratislava ; Bratislava : IBIS partner : Združenie pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov, 2008. ISSN 1335-1729, 2/2008, roč. 13, zoš. 49, s. 18-20.
- [24] Tóth, M. - Tóthová, A.: Implementácia metódy ABC pri riešení vybraných problémov v oblasti nákladov v podniku. In Ekonomika a manažment: vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave - Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2009. ISSN 1336-3301, 2009, roč. 6, č. 2, s. 78-92.
- [25] Tóth, M. - Tóthová, A.: Plánovanie - významný faktor riadenia podniku. In: Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení malých a stredných podnikov v dôsledku integrácie I. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2877-1, s. 101 - 115.
- [26] Tóth, M.: Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností (metóda Activity based costing). Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2004. 112 s. ISBN 80-225-1909-X.
- [27] Tóthová, A. - Tóth, M.: Plánovací proces v MSP v období finančnej krízy. In: Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení malých a stredných podnikov v dôsledku integrácie II. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2885-6, s. 85 - 96.
- [28] Tóthová, A. - Tóth, M.: Moderné nástroje a prístupy využívané v plánovacom procese v súčasnosti. In Vzdelávanie - veda - spoločnosť : zborník z 1. medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho [elektronický zdroj]. - Komárno: Univerzita Jánoša Selyeho v Komárne, 2009. ISBN 978-80-89234-83-7, s. 779-801.
- [29] Tóthová, A.: Moderné postupy v procese tvorby finančného plánu podniku. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 149 s. ISBN 978-80-225-2671-5.

PODPORA OBNOVITELNÝCH ZDROJŮ ENERGIE A JEJÍ DŮSLEDKY NA PŘÍKLADU ROZVOJE FOTOVOLTAIKY V ČR

SUPPORT OF RENEWABLE ENERGY SOURCES AND ITS IMPACTS AT THE EXEMPLE OF SOLAR POWER PLANTS IN THE CZECH REPUBLIC

Eleonora Fendeková - Zuzana Kohoutová

ABSTRACT

This article analyses the reasons and impacts of the enormous increase of renewable energy sources in the Czech Republic, mainly the solar power plants. It also describes present support of renewables, the realised legislation changes, redemption prices setting and their influence on the total electricity price. Also foreign experiences in this area and challenges for transmission and distribution companies (e.g. the concept of Smart Grids) are mentioned in this article.

KEY WORDS

Energy - Climate package, Law concerning Support of renewable energy sources, regulation of redemption prices from renewable energy sources, development of electricity price.

ÚVOD

Jednotlivé státy Evropské unie usilují o dosažení podílu obnovitelných zdrojů (dále jen OZE) na spotřebě energií ve výši 20% do roku 2020, tak jak to ukládá tzv. „energeticko - klimatický balíček“.

Tento článek se zabývá aktuálním vývojem v této oblasti, a to na příkladu České republiky, kde je v současné době podpora OZE, zejména pak fotovoltaických elektráren (dále FVE), velice diskutovaným tématem. Na konci roku 2009 a začátkem roku 2010 došlo ke skokovému nárůstu žádostí o připojení FVE. Důvod je ten, že výkupní ceny elektřiny z OZE, konkrétně ze zdrojů využívajících sluneční záření, jsou nastaveny velmi vysoko, neboť Energetický regulační úřad (dále ERÚ) je mohl snižovat na základě ustanovení Zákona o podpoře OZE meziročně pouze o 5%, a přitom ceny technologií klesly o 30-40%. Investice do FVE se tak stala neuvěřitelně výhodným businesssem, který láká i velké množství zahraničních investorů.¹

Kromě vysokých výkupních cen, které jsou garantovány na 20 let, platí pro OZE rovněž přednost při jejich připojení do soustavy a povinný výkup ze strany provozovatelů distribučních nebo přenosové soustavy, do které je daný zdroj připojen.

Dále je třeba si uvědomit, že částka na podporu OZE je součástí ceny elektřiny, kterou platí každý spotřebitel, tedy nejde o státní dotace či jiné zdroje financování, jak bývá někdy mylně chápáno. Z toho vyplývá, že současný boom FVE s sebou do budoucna přináší obrovskou finanční zátěž pro všechny odběratele elektrické energie, což začíná mít značný dopad i na hospodaření firem a tím na makroekonomický vývoj ČR.

¹ Tento příspěvek je součástí řešení úlohy VEGA MŠ a SAV č. 1/0410/10 „Teoretické aspekty regulácie sieťových odvetví v podmienkach globalizácie vývoja ekonomiky“, zodpovedný riešiteľ prof. Eleonora Fendeková, v rozsahu 100%.

Tento bouřlivý rozvoj FVE má rovněž dopady i na nárůst investic v distribučních a přenosové soustavě a na řízení celé elektrizační soustavy. Ztížené podmínky pro zajišťování její rovnováhy přinášejí další dodatečné náklady, a tím další zvyšování ceny elektřiny pro koncové zákazníky.

Aktuální vývoj FVE v ČR

K 31.1.2010 bylo v České republice evidováno celkem 5277 MW povolených žádostí ve FVE a 2786 MW ve větrných elektrárnách (VtE).² Již realizované projekty a množství vydaných kladných stanovisek k žádostem o připojení představují vyšší číslo než je hodnota přijatelná pro bezpečný a spolehlivý provoz elektrizační soustavy.

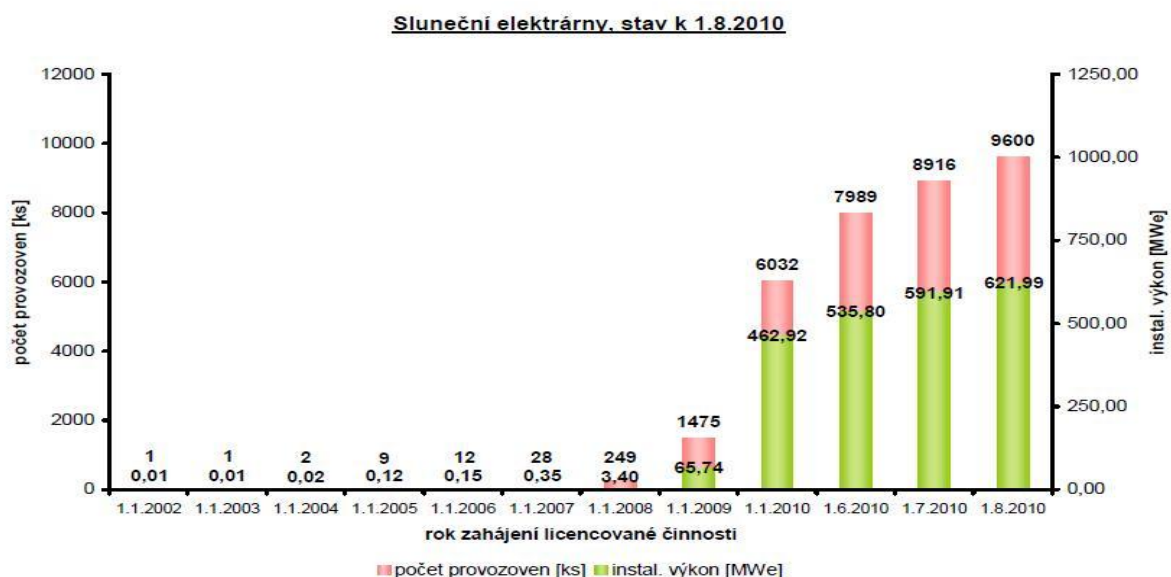
Proto v únoru 2010 společnost ČEPS, která má ze zákona povinnost zajišťovat bilanční rovnováhu v soustavě, požádala provozovatele distribučních soustav, aby pozastavili vydávání kladných stanovisek k žádostem o připojení nových FVE a VtE do doby vypracování nových podmínek pro připojení těchto zdrojů.³

Základním problémem pro řízení rovnováhy v soustavě je skutečnost, že objem výroby elektrické energie z obnovitelných zdrojů je nestabilní a tím i těžko predikovatelný. Z tohoto důvodu je třeba stanovit množství OZE, které lze ještě bezpečně integrovat do soustavy. Odborná studie EGÚ Brno, v souladu se třemi dalšími nezávislými posudky, stanovila limit omezení FVE. Nikoliv však z důvodu nedostatečné kapacity sítí, nýbrž právě kvůli bilančnímu limitu ve výši 1650 MW pro období let 2010 až 2012 a 2000 MW pro období 2013 až 2015.⁴

Tato čísla jsou ale výrazně nižší než vyplývá ze schválených žádostí o připojení. Na tom nemění nic ani skutečnost, že velká část žádostí o připojení je spekulativního charakteru, a velmi pravděpodobně tedy nedojde k realizaci všech investičních záměrů. Problém se spekulacemi by měla pomoci řešit i novelizovaná vyhláška č. 51/2006 o podmínkách připojení do elektrizační soustavy, a to mimo jiné požadavkem na složení zálohy ze strany žadatele o připojení.

Dosavadní vývoj počtu FVE a jejich instalovaného výkonu je zachycen v níže uvedeném grafu, převzatém ze stránek Energetického regulačního úřadu:

Graf č.1: Vývoj počtu FVE a jejich instalovaného výkonu



zdroj: www.eru.cz

² www.csres.cz

³ www.ceps.cz, tisková zpráva společnosti ČEPS z 10.2.2010

⁴ www.ceps.cz, tisková konference ČSRES „Udržitelný rozvoj obnovitelných zdrojů“, 10.3.2010

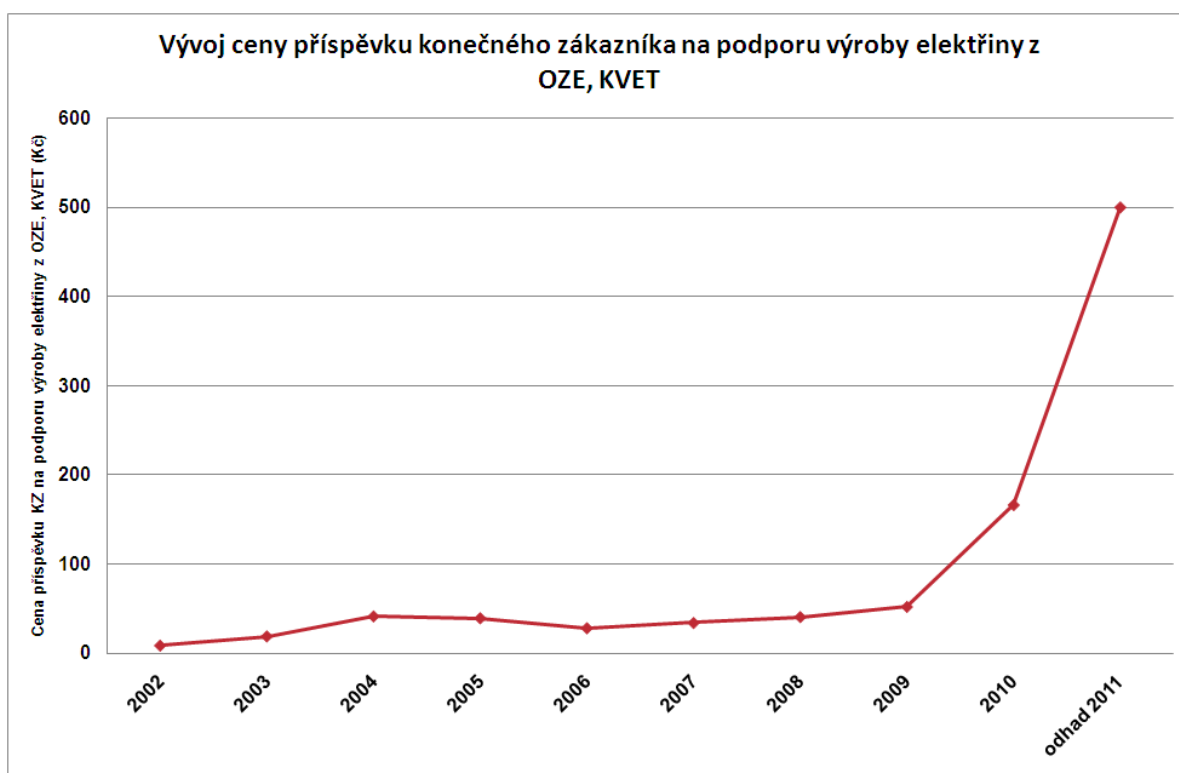
Finanční dopad

Podpora FVE v roce 2010 dosahuje 38% z celkové dotace na OZE. Z FVE je vyrobeno ale jen 6% energie v rámci OZE. Z tohoto pohledu se FVE ve srovnání s ostatními obnovitelnými zdroji jeví jako výrazně méně efektivní.

Následující graf znázorňuje nárůst ceny příspěvku na OZE a KVET (kombinovaná výroba elektřiny a tepla - v jejím případě je ale výše příspěvku téměř neměnná). Alarmující je rovněž vývoj podílu podpory OZE v ceně elektřiny (pro domácnost, bez daní): v roce 2010 činí 4,7%, odhady na rok 2011 se blíží 13%. Pokud totéž vyjádříme v peněžních částkách, pak v ceně elektřiny v roce 2010 platí každý zákazník 166 Kč v 1 MWh na podporu OZE, přičemž v roce 2011 se tato částka může pohybovat již kolem 600 Kč/MWh.

V současné době probíhá diskuze, jak tento dopad zmírnit. Jednou z možností je uvalení dodatečné daně na výrobce z FVE. Dále se diskutuje i rozložení podpory OZE do cen všech energií, ta by se tedy promítla i do cen zemního plynu a tepla. Tento přístup by ale vedl pouze k optickému snížení, tj. nárůst ceny elektrické energie by sice nebyl tak výrazný, v konečném důsledku by však zákazníci zaplatili stejnou sumu.

Graf č.2: Vývoj ceny příspěvku na podporu výroby elektřiny z OZE, KVET



zdroj: EGÚ Brno

Mezi roky 2006 a 2007 navýšil ERÚ výkupní ceny elektřiny ze zdrojů využívajících sluneční záření téměř dvojnásobně, viz níže uvedenou část cenového rozhodnutí.

Tímto rozhodnutím, kdy ERÚ mohl mít k dispozici odhady vývoje cen technologií a znát předpokládaný vývoj tohoto odvětví, byla odstartována nepřiměřeně vysoká podpora FVE.

Obr.č.1: Výkupní ceny pro výrobu elektřiny využitím slunečního záření

Datum uvedení do provozu	Výkupní ceny elektřiny dodané do sítě v Kč/MWh
Výroba elektřiny využitím slunečního záření pro zdroj s instalovaným výkonem do 30 kW včetně a uvedeným do provozu od 1. ledna 2010 do 31. prosince 2010	12250
Výroba elektřiny využitím slunečního záření pro zdroj s instalovaným výkonem nad 30 kW a uvedeným do provozu od 1. ledna 2010 do 31. prosince 2010	12150
Výroba elektřiny využitím slunečního záření pro zdroj s instalovaným výkonem do 30 kW včetně a uvedeným do provozu od 1. ledna 2009 do 31. prosince 2009	13150
Výroba elektřiny využitím slunečního záření pro zdroj s instalovaným výkonem nad 30 kW a uvedeným do provozu od 1. ledna 2009 do 31. prosince 2009	13050
Výroba elektřiny využitím slunečního záření pro zdroj uvedený do provozu od 1. ledna 2008 do 31. prosince 2008	14010
Výroba elektřiny využitím slunečního záření pro zdroj uvedený do provozu od 1. ledna 2006 do 31. prosince 2007	14370
Výroba elektřiny využitím slunečního záření pro zdroj uvedený do provozu před 1. lednem 2006	6850

Zdroj: www.eru.cz, Cenové rozhodnutí Energetického regulačního úřadu č.5/2009

Výkupní ceny v ČR jsou nyní nejvyšší na světě a ČR se díky těmto bezkonkurenčním podmínkám řadí mezi solární velmoci:

Tab.č.1: žebříček solárních velmocí

Stát	MW
1. Německo	9 785
2. Španělsko	3 386
3. Japonsko	2 633
4. USA	1 650
5. Itálie	1 167
6. Česká republika	465
7. Belgie	363
8. Čína	305
9. Francie	272
10. Indie	120

Zdroj: sestavil server IBOG na základě údajů Evropské asociace fotovoltaického průmyslu

Současný zákon o podpoře OZE (180/2005 Sb.) neumožňuje ERÚ snižovat meziročně výkupní ceny elektřiny z OZE o více než 5%. Novela zákona o podpoře OZE, která toto omezení odstraňuje, přičemž ale zachovává garanci návratnosti investice 15 let, byla schválena až v roce 2010. Tzn. že případné snížení výkupních cen se začne týkat až zdrojů uvedených do provozu po 1.1.2011.

Odhadované náklady na výkup elektřiny z již existujících zdrojů se během následujících 20 let mohou dostat až k hodnotě 1 biliónu Kč. Již v roce 2011 se promítnou do zvýšení cen elektřiny pro domácnosti o cca 15% a pro podnikatele až o 25%.⁵ Tento vývoj cen elektřiny již představuje silné ohrožení pro domácí průmysl. Průběžné zvyšování cen je znázorněno v grafu níže:

⁵ Kubátová, Z. Elektřina prudce zdraží, pro lidi o 15 procent, in Hospodářské noviny, 25.8.2010

Graf č.3: Jak zdražuje proud



Zdroj: Kubátová, Z. – Kaláb, V. Průmysl se děsí drahé elektřiny, www.ihned.cz, 25.8.2010

Vedle tohoto dlouhodobého problému se projevilo chybné cenové rozhodnutí ERÚ na rok 2010, kdy byla výše částky na podporu OZE stanovena ve výši 166 Kč/MWh. Takto vysoký příspěvek na výkup elektřiny z OZE nepokryje reálné náklady na podporu, ve skutečnosti měl být o cca 100 Kč/MWh vyšší. Rozdíl budou muset uhradit distribuční společnosti, které podle současné legislativy musí zajistit výplatu podpory výroby elektřiny z OZE: na špatně nastavený tarif doplácí především společnost E.ON Distribuce, která bude muset fotovoltaiku dotovat až 5 mld. Kč, ČEZ Distribuce až 2 miliardami Kč.⁶ Tyto částky distributoři sice dostanou zpět, ale se zpožděním, a hlavně je nakonec opět zaplatí zákazníci v cenách elektřiny.

Snaha o zastavení solárního boomu

V první řadě je připravována velká novela zákona o podpoře obnovitelných zdrojů, která mj. rozlišuje způsob podpory pro různě velké zdroje – např. nárok na pevné výkupní ceny by měly mít jen nejmenší zdroje do 30 kW (solární panely na střechách domů), na ostatní by se měl vztahovat systém hodinových zelených bonusů, přičemž bude existovat roční, měsíční a hodinový zelený bonus. Nový zákon má již v příštím roce zavést horní limit pro výkupní ceny a zelené bonusy ve výši 6000 Kč/MWh.

Součástí návrhu je též způsob likvidace vysloužilých solárních panelů. Povinná recyklace bude platit nejen pro solární elektrárny, ale i panely na střechách rodinných domků.⁷ Další změnou je přesun povinnosti výkupu od distributorů elektrické energie na vybrané obchodníky. Původní myšlenkou bylo, že provozovatelé distribučních či přenosové soustavy mají použít elektřinu z OZE na krytí ztrát v sítích, a ještě nesou odpovědnost za odchylku výrobce. Do budoucna by měla elektřina vyrobená z OZE, stejně jako jakákoliv jiná, projít velkoobchodním trhem s elektřinou a měla by být konfrontována s aktuální poptávkou po elektřině. Plánovaný nový výkupní model má změnit systém podpory tak, aby umožnil více a efektivněji zapojit do procesu tržní síly. Právě zásadní odtržení systému podpory od reality trhu s elektřinou a technologiemi pro její výrobu vedlo k současným problémům v oblasti FVE.

⁶ Tramba, D. Solární boom vysál účty E.ON, in Lidové noviny, 14.7.2010

⁷ Tramba, D. Zlaté časy zelené energie končí, in Lidové noviny, 10.8.2010

Dalším opatřením je Národní alokační plán (NAP), který po jednotlivých členských státech vyžaduje Evropská Unie. NAP definuje optimální mix obnovitelných zdrojů pro Českou republiku do roku 2020. Pokud budou tyto hodnoty překročeny, stát omezi nebo úplně zruší finanční podporu konkrétních typů obnovitelných zdrojů.⁸ Pro konec letošního roku byla u fotovoltaiky odhadnuta instalovaná kapacita 1650 MW. Příští rok by měla být finančně podporována kapacita o 10 MW vyšší a v následujících letech pak vždy jen o 5 MW vyšší než v roce předchozím. V roce 2020 by tak celková instalovaná kapacita ve fotovoltaice měla činit 1695 MW.⁹ ČR by v roce 2020 měla dosáhnout podílu OZE na hrubé konečné spotřebě energie ve výši 13,5 % a konečné spotřebě v dopravě ve výši 10,8 %.

Vyhláška Ministerstva průmyslu a obchodu stanovující účinnost jednotlivých zdrojů energie rovněž představuje omezení dosavadního rozvoje FVE: výrobci elektřiny měli podle původního návrhu povinně využívat pouze solární články s účinností nad 22 %, což i podle zástupců Akademie věd ČR vysoká hodnota.¹⁰ Aktuální návrh nařizuje investorům do fotovoltaických elektráren používat monokrystalické solární články s účinností nejméně 18 % a polykrystalické či amorfní články s účinností od 16 % výše, toto pravidlo se nebude týkat malých instalací do 30 kW. Smyslem tohoto nařízení je zvyšování efektivity a podpora technologií. Návrh vyhlášky stanoví minimální hodnoty účinnosti i pro další zdroje: 54 % zemní plyn, 44 % černé uhlí fluidní kotel, 41 % hnědé uhlí fluidní kotel, 38 % biomasa fluidní kotel, atd.¹¹

Také Ministerstvo životního prostředí přišlo s návrhem, který má omezit výstavbu fotovoltaických elektráren. Navrhuje zvýšit poplatky za vynětí orné půdy z půdního fondu na šestinásobek. Změna, která má investory přimět stavět nové fotovoltaické zdroje například na střechách, a nikoli ve volné přírodě, by měla být součástí novely zákona o ochraně zemědělského půdního fondu.¹²

Zkušenosti ze zahraničí

Evropské státy razantně snižují podporu FVE a snaží se ovlivňovat optimalizaci mixu výrobních zdrojů.

Na Slovensku vyhlásil provozovatel přenosové soustavy (SEPS) dne 27.11.2009 limit pro instalovaný výkon solárních zdrojů ve výši 120 MW, který platí do konce roku 2011. Na podání žádostí měli investoři lhůtu do 3.12.2009, celkem bylo vydáno 36 kladných stanovisek do výše zveřejněného limitu, a jeho vyčerpáním končí možnost posuzování jakýchkoli dalších žádostí.¹³ Tento limit, stejně jako v ČR, je stanoven s ohledem na udržování vyrovnané bilance v elektrizační soustavě mezi výrobou a spotřebou v každém okamžiku, což je jedna ze zákonných povinností provozovatele přenosové soustavy.

Německá spolková vláda navrhla k 1.7.2010 v rámci změny zákona o obnovitelných zdrojích (Erneuerbare-Energien Gesetz) mj. pokles výkupních cen pro solární elektrárny instalované na střechách domů o 15% a pro stojící na zemědělské půdě o 25% s tím, že od 1.7.2010 bude platit úplný zákaz výstavby FVE na orné půdě. Navíc, pokud budou překročeny cílové roční hodnoty objemu instalací (jedná se o 3500MW), poklesnou výkupní ceny ke konci roku 2010 o další 2% a ke konci 2011 o další 3% pro každých 1000 MW nad rámec daný zákonem.¹⁴

⁸ E15.cz, Ministerstvo má páku na solární boom

⁹ Národní alokační plán, MPO, 06/2010

¹⁰ Tramba, D. Další zákon proti fotovoltaice, in Lidové noviny, 24.8.2010

¹¹ www.mpo.cz: návrh vyhlášky o stanovení minimální účinnosti užití energie při výrobě elektřiny a tepla

¹² Kütner, D. Další brzda solárního boomu: stát zdraží půdu, in E15, 24.8.2010

¹³ www.sepsas.sk

¹⁴ Německo schválilo výrazné snížení podpor solární elektřiny, ČTK, 6.5.2010

Ve Francii rovněž došlo v roce 2010 dvakrát ke snížení výkupních cen z FVE, FVE na orných půdách nejsou podporovány vůbec.¹⁵

Španělsko snížilo podporu FVE již v roce 2008, což mělo za následek, že v roce 2009, kdy celosvětově fotovoltaika zažila největší boom, bylo ve Španělsku nainstalováno ve FVE nově pouze 60 MW.¹⁶

Jak tedy můžeme na těchto příkladech vidět, jsou přijímána taková opatření, aby podpora výroby elektřiny z FVE nedosáhla neúnosných rozměrů.

Dopady nárůstu podílu OZE na provozovatele distribučních a přenosové soustavy

Provozovatel přenosové soustavy a provozovatelé distribučních soustav řeší zaprvé nárůst investic potřebných pro připojení a celkovou integraci OZE do svých soustav. Zde nejsou hlavním problémem finanční otázky, ale ten fakt, že výstavba OZE je oproti jakýmkoliv investicím do sítí výrazně kratší. Komplikací jsou povolovací a schvalovací řízení, časově náročná vyjednávání s velkým počtem vlastníků pozemků a jejich případný výkup a celkově negativní postoj k energetickým stavbám. Proto se stává, že tato přípravná fáze trvá třeba 8-10 let a vlastní realizace 1-2 roky.

Nárůst podílu OZE ale pro provozovatele přenosové soustavy zejména znamená ztížení řízení celé soustavy. Volatilní charakter na straně výroby, navíc velmi často ve chvílích, kdy je naopak spotřeba elektřiny minimální, znamená vyšší potřebu tzv. podpůrných služeb, což v konečném důsledku znamená další nárůst ceny elektřiny pro konečné zákazníky, v tomto případě se jedná o složku ceny za systémové služby. Provozovatelé přenosových soustav rovněž intenzivněji koordinují přípravu provozu, predikci výroby (zejména z VtE na severu Německa) a vzájemnou výpomoc při řízení soustav.

V souvislosti s integrací OZE patří k novým tématům na evropské úrovni budování tzv. Supergridu na připojení OZE (větrných elektráren zejména v Severním moři a fotovoltaik v jižní Evropě a Severní Africe) a dále zavedení tzv. Smart Grids.

Smart Grids představují v porovnání s tradičními sítěmi inteligentní a otevřený systém, který dovolí efektivní kombinování elektrické energie z tradičních a alternativních zdrojů. Chytré sítě jsou schopny samy reagovat na hrozící přetížení a přesměrovat tok elektřiny tak, aby předešly možným výpadkům. Smart Grids také dokážou monitorovat děj a technický stav sítě a řešit poruchy i eventuální výpadky. V reálném čase také zvládnou komunikovat se zákazníkem a optimalizovat jeho spotřebu s přihlédnutím k okamžité ceně elektřiny i k životnímu prostředí. Základem je instalace tzv. Smart Meters, což jsou inteligentní měřicí jednotky u zákazníka, které jsou schopné zajistit oboustrannou dálkovou komunikaci mezi dodavatelem a odběrným místem a kontinuálně měřit průtok elektřiny. V současnosti se vyúčtování odběru elektřiny provádí jednou ročně, a zákazník tak nemá k dispozici aktuální informace o spotřebě, na základě kterých by ji mohl průběžně ovlivňovat. Inteligentní elektroměr ale zákazníkovi nabídne údaje o denní a hodinové spotřebě, a ten na základě těchto dat bude moci optimalizovat svou spotřebu. S „inteligentním elektroměrem“ budou komunikovat „inteligentní spotřebiče“, jejichž odběr bude mít možnost na dálku ovlivňovat provozovatel distribuční sítě a optimalizovat tak celkový odběr elektrické energie hlavně ve špičkách. Ze zákazníků se mohou stát také výrobci elektřiny, zejména z fotovoltaiky, jejíž přebytky dodají do sítě, koncept Smart Grids rovněž počítá s využíváním elektromobilů.

Podle představ EU by do roku 2020 měly být minimálně v 80 % odběrných místech instalovány Smart Meters. V současné době ale probíhají zatím jen fáze pilotních projektů, ale ještě nebyly vyčísleny celkové náklady a přínosy tohoto konceptu.

¹⁵ www.EurActiv.fr

¹⁶ Lážňovský, M. Sluneční soumrak, in Ekonom 15.4.2010

ZÁVĚR

Problém České republiky spočívá ve špatně nastavené legislativě a regulaci výkupních cen z FVE, což vedlo k enormnímu nárůstu počtu těchto zdrojů, i když ČR vůbec není vhodnou lokalitou pro solární projekty – ty mají ekonomický i ekologický smysl v oblastech s příhodnějšími přírodními podmínkami. Tento vývoj nebyl včas podchycen a vysoký podíl FVE ve výrobním mixu představuje a ještě 20 let bude představovat obrovskou finanční zátěž pro všechny odběratele elektrické energie. Přičemž pro velké průmyslové podniky, jejichž výroba je energeticky náročná, může být tato situace likvidační. Přesun výroby za hranice znamená nárůst nezaměstnanosti v ČR, tím se mohou do problému dostat i domácnosti, pro které bude stále obtížnější platit nejen narůstající účty za elektřinu.

Dalším negativem nastalé situace je ten fakt, že mezi investory do FVE mohou být až ze tří čtvrtin cizinci, z nichž polovinu představují Němci, dále to jsou Nizozemci, Rakušané, Švýcaři, Číňané, Vietnamci a další.¹⁷ Peníze, kterými tuzemské firmy a domácnosti přispějí na rozvoj fotovoltaiky v ČR, tedy z převážné části skončí v cizině.

Ačkoliv podporují OZE, dovoluji si tvrdit, že i v této oblasti by mělo více fungovat tržní prostředí. Každý způsob produkce energie se na trhu postupně prosadí i bez státní podpory, pokud jsou využívané technologie skutečně životaschopné. Současná podpora OZE zbytečně zhoršuje ekonomickou situaci. Závazek EU přejít na nízkouhlíkovou ekonomiku navíc snižuje konkurenceschopnost evropských výrobců.

Protože je výroba elektřiny ze slunce stále výrazně dražší než výroba z konvenčních zdrojů, měl by být v této fázi především podporován výzkum a vývoj, nejen v oblasti fotovoltaiky, ale např. i nových metod akumulace energie. V každém případě je ekonomicky naprosto chybné podporovat málo efektivní a finančně náročné fotovoltaické parky zabírající úrodnou půdu.

Jakákoliv podpora musí být navržena tak, aby zajišťovala dlouhodobý, předvídatelný a udržitelný rozvoj trhu a zabránila nestabilitě a skokovému vývoji trhu.

LITERATURA

- [1] Energetický a klimatický balíček Evropské Komise 10. ledna 2007
- [2] Zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích, ve znění pozdějších předpisů (energetický zákon),
- [3] Zákon č. 180/2005 Sb., o podpoře využívání obnovitelných zdrojů, v platném znění,
- [4] Vyhláška ERÚ č. 475/2005 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o podpoře využívání obnovitelných zdrojů, v platném znění,
- [5] Vyhláška č. 51/2006 Sb., o podmínkách připojení k elektrizační soustavě,
- [6] Návrh vyhlášky o stanovení minimální účinnosti užití energie při výrobě elektřiny a tepla,
- [7] Cenová rozhodnutí ERÚ týkající se stanovení výkupních cen a zelených bonusů, které jsou vypláceny výrobcům elektřiny z OZE za vyrobenou elektřinu,
- [8] Národní alokační plán, MPO, 06/2010,
- [9] Národní zpráva České republiky o elektroenergetice a plynárenství za rok 2009, MPO
- [10] Podklady z VI. Mezinárodního energetického regulačního fóra (Praha, 25.3.2010),
- [11] Odborné ekonomické a energetické časopisy a denní tisk,
- [12] www.eru.cz, www.mpo.cz, www.ceps.cz, www.sepsas.sk, www.euractiv.cz,
http://ec.europa.eu/energy/index_en.htm, <http://res-legal.eu/>

¹⁷ Jušková, K. Sluneční elektrárny patří cizincům, in Lidové noviny, 11.8.2010

APLIKÁCIA VYBRANÝCH MODELOV ANALÝZY NÁKLADOV V OPERATÍVNOM CONTROLLINGU

APPLYING OF THE SELECTED METHODOLOGY FOR COST ANALYSIS IN THE OPERATIVE CONTROLLING

Alžbeta Foltínová – Gabriela Dubcová

ABSTRACT

Operative controlling focuses on rentability liquidity and efficiency management of an enterprise. Operating tools are applied to affect the positive progress of these indicators. The primary operative aim of each enterprise is to achieve adequate profit level. Whereas the profit level is modelled by cost and revenue amounts during the certain period it is important to monitor evaluate and analyze these items. While revenue increasing is the task of the enterprise marketing department primarily cost management issues performances the enterprise controlling authority. Operative controlling presents a management system which is focused on the short-term dimension whereby during the control function running it defines deviations between actual data and requested (budgeted and forecasted) data. Next operative controlling analyzes the recognized deviations and recommends measures for their elimination first of all in the area of general overheads. In the below presented contribution we concentrate our primary attention to selected cost models analysis and their applying in the enterprise management.

KEY WORDS

Cost, Cost Analysis, Control, Controlling, Deviations, Deviations Analysis, Management.

ÚVOD

Súčasný ekonomický prostredie núti výrobcov k rôznym aktivitám a hľadaniu nových prístupov k riadeniu. Stúpa záujem o zvyšovanie finančno-hospodárskej výkonnosti podnikov. Jedna z ciest je uplatňovanie controllingu v podnikoch, kde zabezpečuje dosiahnutie požadovaných cieľov, tým, že umožňuje hodnotenie a korekciu daného stavu. Hodnotenie je založené na plánovaní a rozpočtovaní jednotlivých ukazovateľoch, zabezpečení a porovnaní skutočných a plánovaných hodnôt kontrolných ukazovateľov.

Korekcia daného stavu vychádza z analýzy príčin vzniku odchýlok a premieta sa do návrhov na operatívne opatrenia, prípadne až do nového návrhu. Z uvedeného vyplýva, že controlling ako nástroj riadenia plní významnú funkciu koordinácie t.j. uvedenia do súladu plánovaného a výsledkov kontrolného procesu na základe pragmaticky štrukturovanej informačnej podpory.

Hodnotenie hospodárnosti vkladov do výroby kladie nové informačné požiadavky na evidenciu, kontrolu a analýzu nákladov. Controllingové informácie pre potreby manažérskych rozhodnutí musia zabezpečiť poznanie o jednoznačnej adresnosti nákladov. Osobitne významné je to najmä pre rozpočtovanie, evidenciu a analýzu režijných nákladov, u ktorých prevažne ľudský faktor nie vždy zohráva pozitívnu úlohu.

Kontrola – súčasť controllingu?

Poslednou fázou riadenia v rámci poradia, nie významu v podniku je kontrola. Kontrolu môžeme v podstate chápať ako najširší subsystém procesu riadenia. Nadväzuje na plánovaciu a realizačnú etapu a tým sa proces riadenia logicky uzatvára. Čo sa týka obsahovej stránky pod kontrolou rozumieme porovnávanie viacerých kontrolovateľných veličín, z ktorých jedna slúži ako porovnávajúca hodnota. V tejto súvislosti hľadáme

odpoveď na nasledovnú otázku. Čo je zmyslom kontroly? Zmyslom kontroly je zistiť a vyčíslieť chyby, ku ktorým došlo v procese plánovania, ale i v priebehu realizácie plánu. Pre zistené chyby určíme hranicu tolerancie, analyzujeme ich a hľadáme opatrenia na ich elimináciu v krátkodobom horizonte, pričom treba pružne reagovať na požiadavky danej situácii, v ktorej sa momentálne podnik nachádza.

Význam a úloha kontroly v slovenských podnikoch po roku 1990 nadobudla väčší rozmer a to v súvislosti s rozvojom controllingu. Ak pri definovaní controllingu vychádzame z nasledovných základných bodov:

- controlling podnikovohospodársky ovláda podnik, má ho pod kontrolou tak, že včas signalizuje existenčnú krízu, robí opatrenia na jej zabránenie,
- controlling nie je kontrola,
- controlling je „držať pod kontrolou“,
- controlling je aktívne riadenie, t.j. riadenie do budúcnosti¹.

Ďalej ak vychádzame z úplnosti a postupu zavádzania controllingu v podniku, kde rozlišujeme tri stupne controllingu, pričom, druhý stupeň je zameraný na porovnávanie a sledovanie odchýlok od plánu, od prijatých cieľov v podniku. Na rozdiel od kontroly controlling zistené zmeny nielen eviduje, ale aj hodnotí, navrhuje zmeny a zlepšenia.. Tu sa prejavuje často spomínaná úloha controllingu – úloha navigátora.

Tretí stupeň uzatvára okruh controllingu zameraný na riadenie podniku. Ide o vsestrannú podporu riadenia podniku prostredníctvom plánovacích, kontrolných, hodnotiacich a korigujúcich informácií, Controlling na tomto stupni je nemysliteľný bez kvalitného informačného systému podniku.

Potom, controlling nemožno zamieňať s riadením ani s kontrolou, aj keď kontrola je nevyhnutná na splnenie úloh controllingu. Kontrola je však aj funkciou riadenia (nájdeme ju vo všetkých definíciách riadenia). Teda v spojení s controllingom nič nové – controlling ako „pomocník“ manažérov musí tiež kontrolovať². Z vyššie uvedeného vyplýva, že kontrola je súčasťou controllingu, sú medzi nimi rozdiely, ale i vzájomná previazanosť.

Controlling, predovšetkým operatívny je na rozdiel strategického, orientovaný krátkodobo a do vnútra podniku. Vychádza z existujúcich zdrojov a sústavným porovnávaním predpokladov so skutočnosťou regulačne zasahuje do priebehu činnosti podniku. Porovnania sledujú predovšetkým veličiny, ktoré bývajú odvodené od cieľovej funkcie podniku – ktorou je takmer vždy zisk pri zachovaní likvidity, resp. kladného cash flow. Cieľovou funkciou nemusí byť vždy maximalizácia zisku (i keď v praxi sa vyskytuje najčastejšie), respektíve rentabilita kapitálu, ale i maximalizácia hodnoty podniku. Nakoľko výšku zisku ovplyvňujú predovšetkým výnosy a náklady, je potrebné týmto veličinám venovať dostatočnú pozornosť. Podnik sa snaží zvyšovať tržby, no pokiaľ toto zvyšovanie nedoplní správnym hospodárením s nákladmi bude úsilie o zvyšovanie tržieb premárnené, pretože nadproporcionálne sa zvyšujúce a neproduktívne náklady pohltia celý ziskový potenciál.

V praxi nie je ešte stále kontrole nákladov a ich efektívnemu riadeniu venovaná dostatočná pozornosť i napriek tomu, že náklady sa priamo podieľajú na výsledku hospodárenia podniku. Veľké podniky a nadnárodné spoločnosti majú zavedenú rôznu formu nákladového controllingu – v rámci ktorého riešia tiež znižovanie nákladov a odkrývanie nákladových strát v podniku. Situácia však je iná v malých a stredných podnikoch, v ktorých obyčajne nie je zavedený controlling. V týchto podnikoch chýbajú nielen ucelené systémy riadenia nákladov, ale mnohokrát i bežná znalosť problematiky nákladov a nákladového hospodárenia. Mnohé podniky si uvedomujú, že náklady treba

FOLTÍNOVÁ, A. – KALAFUTOVÁ, Ľ. 1998. *Vnútropodnikový controlling*. ELITA 1998, Bratislava. str. 13. ISBN 80-8044-054-9

² Tamtiež

znižovať a kontrolovať ale kompetentní pre oblasť nákladov nemajú znalosti a nástroje na presadenie takejto aktivity, teda takéto riadenie prebieha na intuitívnej úrovni, ktorá je však často kontraproduktívna.

Tento príspevok je pokračovaním a nadväzuje na prvú časť príspevku pod názvom: „Využitie metód nákladovej analýzy podniku v nákladovom controllingu“, ktorý je publikovaný v zborníku z konferencie Katedry podnikovohospodárskej, konanej v máji tohto roka. Z vyššie uvedeného dôvodu sa budeme v príspevku zaoberať jednotlivými metódami analýzy nákladov v podniku nielen teoreticky z pohľadu anglo-amerického, ale i z pohľadu nášho chápania. Okrem toho na začiatku uvedieme praktické využitie metódy Analýzy nákladov, objemu a zisku. Ďalej sa budeme podrobnejšie venovať analýze nákladov pomocou odchýlok.

Nákladová analýza podniku

Pri analýze nákladov nekladíme dôraz iba na náklady vynaložené v podniku za určité obdobie (spotrebované podnikové zdroje), ale i na náklady, ktoré treba v nasledujúcom období v podniku vynaložiť.

Medzi metódy nákladovej analýzy podniku sa v anglo-americkej literatúre, ale i u nás stretávame s nasledujúcimi základnými metódami analýzy nákladov:

a) Analýza nákladov, objemu a zisku

b) Analýza odchýlok nákladov

Uvedené metódy slúžia na oboznámenie sa s dianím v podniku z pohľadu nákladového riadenia.

Analýza nákladov, objemu a zisku³ - cieľom metódy je zistiť ako jednotlivé zložky nákladov a jednotlivé úrovne predaja ovplyvňujú výsledok hospodárenia, ktorý podnik dosahuje. Je metódou odhadovania ako sa zmeny v nasledujúcich premenných prejavujú na zmene zisku - jednotkový variabilný náklad, jednotková predajná cena, celkové fixné náklady za obdobie, objem predaja a predajný mix. Táto metóda je tiež vhodná aj na plánovanie budúcich potrieb podniku. Môžeme povedať, že: „Analýza nákladov, objemu a zisku je plánovacím nástrojom, ktorý zohľadňuje základný súvis medzi cenami, nákladovou štruktúrou, objemom a ziskom“⁴

Táto metóda nám poskytne odpoveď napríklad na nasledujúce otázky:

1. Ak znížime jednotkové variabilné náklady o X % o koľko sa nám zvýši objem zisku pri rovnakom objeme predaja?
2. Aké zvýšenie tržieb musíme dosiahnuť, ak sme uskutočnili nákladnú reklamnú kampaň, aby sme pokryli fixné náklady s ňou spojené?
3. Ak sme nútení znížiť cenu výrobku o X % o koľko je nutné zvýšiť predaj aby sme dosahovali rovnakú úroveň zisku?
4. Ako sa zmení zisk ak znížime fixné náklady o X % ak tým zároveň spôsobíme zvýšenie variabilných nákladov o Y %?
5. Na akú úroveň fixných nákladov sa musíme dostať ak chceme zvýšiť zisk o X € a nemáme možnosť znížiť variabilné náklady?

Odpovedať na tieto otázky možno pomocou viacerých prístupov, ktoré sa pri analýze nákladov, objemu a zisku objavujú. Sú to nasledovné prístupy:⁵

- Rovnicový prístup
- Prístup príspevkového rozpätia na jednotku

³ Anglicky: Cost-Volume-Profit Analysis, skrátené CVP Analysis

⁴ Copeland R.M.: 1991. Managerial Accounting, dame Publications, Houston, 1991. str. 248

⁵ Copeland R.M.: 1991. Managerial Accounting, dame Publications, Houston, 1991. str. 269

- Prístup pomeru príspevkového rozpätia
- Grafický prístup

Rovnicový prístup – základnou podmienkou rovníkového prístupu je rozdelenie nákladov na fixné a variabilné. Potom je možné vyjadriť zisk podniku v nasledujúcej rovnici: [1]

$$Z_{PZ} = V - N$$

kde:

Z_{PZ} – zisk pred zdanením

V – výnosy z tržieb

N – náklady

PC – predajná cena

Uvedenú rovnicu si môžeme ďalej upraviť tak, že rozložíme výnosy z tržieb a variabilné náklady. Obidve položky je možné rozložiť na objem výkonov a jednotkové tržby, resp. náklady. Potom prvá rovnica bude mať nasledovný tvar: [2]

$$Z_{PZ} = (V_J \times Q) - (VN_J \times Q) - FN$$

$$\text{Alebo: } Z_{PZ} = (PC \cdot Q) - (FN + VN_J \cdot Q)$$

kde: V_J – jednotkové výnosy z tržieb
 VN_J – jednotkové variabilné náklady
 Q – objem produkcie
 FN – fixné náklady
 PC – predajná cena

Ak do rovnice doplníme všetky premenné, zistíme aký zisk bude podnik za daných podmienok produkovať, kritické množstvo, potrebnú cenu a pod.

Ako príklad nám môžu poslúžiť nasledovné údaje:

Podnik HOJDA, s.r.o. vyrába hojdacie siete. Jeden kus hojdacej siete sa predáva za 200 €. Variabilné jednotkové náklady určené THN sú vo výške 160 €. Dodatočne vzniknuté fixné náklady sú spolu 120 000 €.

Hľadáme odpoveď a riešenie na nasledovné otázky:

1. Aké je kritické množstvo vyrobených sietí?
2. Aký vysoký bude zisk, ak podnik predá 4 500 kusov hojdacích sietí?
3. Pre technické problémy môže podnik vyrobiť len 2000 kusov hojdacích sietí. Aká vysoká musí byť cena hojdacej siete, aby podnik nedosiahol stratu?
4. Dosiahne podnik ešte zisk, keď variabilné jednotkové náklady vzrastú na 190 €? Keď nie, aká musí byť cena hojdacej siete aby pokryla náklady, pri danom množstve produkcie?
5. Aké je kritické množstvo pri pôvodnej cene a zvýšených variabilných jednotkových nákladoch?

Odpovede na jednotlivé otázky sú nasledovné:

1. **Kritické množstvo:** vychádzame zo vzťahu [1]. Potom: $PC \cdot Q = FN + VN_J \cdot Q$
 $200 \cdot Q = 120\,000 + 160 \cdot Q$
 $(200 - 160) \cdot Q = 120\,000$

Q = 3 000 kusov

2. Zisk pri predaji 4 500 kusov:

$Z = 4\,500 \cdot 40 - 120\,000$ **Z = 60 000 €** ($200 - 160 = 40$ príspevkový zisk)
alebo: $(4\,500 \cdot 200) - (4\,500 \cdot 160) - 120\,000 = 60\,000 \text{ €}$

3. Cena pre Q = 2000 kusov: $PC \cdot 2\,000 = 120\,000 + 160 \cdot 2\,000$ **PC = 220 €**

4. Výsledok hospodárenia (zisk, strata) pri zmene jednotkových variabilných nákladov: $VH = 2\,000 \cdot 10 - 120\,000$

$Z = 20\,000 - 120\,000 = -100\,000 \text{ € strata.}$

Alebo pri predaji 4500 kusov podnik dosiahne stratu 75 000 €

$VH = 4\,500 \cdot 10 - 120\,000 = -75\,000 \text{ €}$

Cena, ktorá pokryje náklady pri produkcii jednotkových variabilných nákladoch 190 €, a produkcii 4500 kusov: $PC \cdot 4\,500 = 120\,000 + 190 \cdot 4\,500$ **PC = 216,67**

5. Kritické množstvo pri pôvodnej cene a zvýšených variabilných nákladoch:

$200 \cdot Q = 120\,000 + 190 \cdot Q$

$(200 - 190) \cdot Q = 120\,000$

Q = 12 000 kusov

Prístup príspevkového rozpätia na jednotku – príspevkové rozpätie (nazývané tiež príspevkový zisk alebo príspevok na úhradu FN) zistíme ako rozdiel jednotkovej predajnej ceny a jednotkových variabilných nákladov. Výpočet príspevkového rozpätia je teda jednoduchý: [3]

$$\boxed{PR_J = V_J - VN_J}$$

Pre vyjadrenie bodu zvratu je postup jasný – snažíme sa osamostatniť Q – objem. Vychádzame z rovnice [2].

$$Z_{PZ} + FN = V_J \times Q - VN_J \times Q \qquad Z_{PZ} + FN = Q \times (V_J - VN_J)$$

$$\frac{Z_{PZ} + FN}{V_J - VN_J} = Q$$

Takto dostávame vzorec na výpočet objemu výkonu, ktorý potrebujeme ak chceme dosahovať určitý zisk pri daných hodnotách. Ak za požadovaný zisk dosadíme hodnotu 0, dostaneme bod zvratu.

Manažment chce za sledované obdobie docieľiť zisk 50 000 €. Postup výpočtu je nasledovný:

$$\frac{50\,000 \text{ €} + 120\,000 \text{ €}}{200 \text{ €} - 160 \text{ €}} = \mathbf{4250 \text{ kusov}}$$

Odpoveď pre manažment je jasná. Ak vyrobí a predá 4 250 kusov hojdacích sietí dosiahne svoj plánovaný zisk. Pre manažment je však zaujímavý aj zisk pred zdanením.

Daňou nie je zaťažovaný akýkoľvek rozdiel medzi výnosmi a nákladmi, ale len ten, ktorý má charakter zisku.

Ako sa zmenia výpočty, ak zohľadníme aj vplyv dane z príjmu? Postupujeme podľa vzťahu:

$$\text{Cieľový zisk} = \frac{\text{FN} + \frac{\text{cieľový zisk}}{1 - \text{sadzba dane z príjmu}}}{\text{PU}} \quad \text{po dosadení údajov:}$$

$$\text{Cieľový zisk} = \frac{120\,000 \text{ €} + \frac{50\,000 \text{ €}}{1 - 0,19}}{40 \text{ €}} = 4543,21 \text{ kusov}$$

Pri predaji 4542,21 kusov budú tržby 908642 € (200x4543,21) – Variabilné náklady celkom 726913,6 € (160x4543,21) - FN 120 000 €, čo znamená, že VH pred zdanením je 61728,4 €

Daň: 61728,4 x 0,19 = 11 728,4 €. Zisk po zdanení je 50 000 €.

Na základe vyššie uvedeného, môžeme konštatovať, že metódy analýzy nákladov môžu manažéri podnikov používať v rôznych rozhodovacích situáciách.

Ďalšími dvomi prístupmi a to pomeru príspevkového rozpätia a grafickým, vzhľadom k obmedzenému rozsahu príspevku sa nebudeme zaoberať.

Analýza odchýlok nákladov a ich určenie

Po skončení plánovacieho obdobia sa zisťujú skutočne dosiahnuté ukazovatele. V prvom rade sa plánované údaje korigujú na predpokladané údaje. Čo to znamená? Znamená to, že plánované údaje napríklad priame náklady sa prepočítajú na základe skutočných podmienok (napríklad menší, väčší objem výroby, predaja). V odbornej literatúre sa tomu hovorí, že porovnávame predpoklady so skutočnosťou. Tak zistíme celkovú odchýlku, ktorú treba analyzovať a odhaliť príčiny vzniku danej odchýlky.

Ak si pozrieme funkcie controllingu zistíme, že porovnanie predpokladov so skutočnosťou je základnou funkciou operatívneho controllingu, ktorý v tejto súvislosti plní nasledovné úlohy:

1. Zistenie odchýlok:

- určenie odchýlok v absolútnych hodnotách
- určenie odchýlok v relatívnych hodnotách
- posúdenie relevantnosti významu odchýliek

2. Analýza odchýliek:

- zistenie príčin, z akých odchýlky vznikli
- vylúčenie doterajších chýb v plánovaní s prihliadnutím na ich príčiny
- ak sa zistia chyby v plánovaní, treba sa zamerať na získanie poznatkov a metód, ktoré prispievajú k zdokonaľovaniu plánovania
- zabezpečiť opatrenia na odstránenie odchýlok
- vytýčenie nových cieľov so zreteľom na skutočný vývoj.

Pri zisťovaní odchýlok musíme rozlišovať, či sa jedná o odchýlky kratšieho úseku plánovacieho obdobia, napríklad jeden mesiac, alebo dlhšieho plánovacieho obdobia napríklad rok. Zistiť odchýlky za krátke obdobie býva často náročné, nakoľko presné časové rozhraničenie jednotlivých období možno väčšinou vykonať len s vynaložením relatívne vysokých nákladov. Preto mnohé podniky zostavujú obyčajne polročné, zriedka štvrťročné porovnávanie predpokladov so skutočnosťou.

Odchýlky možno vyjadriť ako absolútne hodnoty (kusy, kg, hodiny a pod.) a ako relatívne hodnoty (percentá, ukazovatele). Ak chceme zistiť príčiny odchýliek, musí sa najprv vypočítať ich veľkosť. Analýzu odchýliek vykonávame metodicky, najskôr zistíme globálnu odchýlku za podnik (dosiahnutie cieľa podniku), nasledujú oblasti (druhy výkonov), oddelenia, miesta vzniku nákladov, nositelia nákladov, zákazníci. Tento postup môžeme graficky prirovnať k pyramíde.

Metóda analyzovania nákladových odchýlok je spojená s analyzovaním rozdielu medzi plánovanými nákladmi a nákladmi skutočne dosiahnutými. Predpokladom takejto metódy je teda rozpočtovanie nákladov budúcich období a zostavovanie predbežných kalkulácií.

Rozpočty sú nástrojom plánovania a následnej kontroly dosahovania podnikových výsledkov. Porovnanie skutočných výsledkov s výsledkami plánovanými pri rovnakom objeme výkonov nám poskytne informáciu o kvalite manažérskeho procesu.

Ak sa však objem výkonov z akýchkoľvek príčin mení – môžeme mať s hodnotením výsledkov problém. Pri menšom objeme výkonov, ako bolo plánované, budú náklady pôvodného plánu výsledkom zlým. Pre takýto prípad je dôležité používať flexibilné rozpočty. „Pre fungovanie flexibilného rozpočtovania, musia byť známe rozpočtované jednotkové variabilné náklady vstupov, pre každú jednotku výstupu každej položky rozpočtu. Rozpočtovaný variabilný náklad vstupu na jednotku výstupu je jednotkový štandard.“⁶ Ak vieme určiť množstvo vstupov na jednotku výstupu (množstevný štandard) a vieme určiť cenu týchto vstupov (cenový štandard), potom jednotkový štandard nákladov možno vypočítať jednoduchým násobením týchto dvoch čiastkových štandardov.

Zisťovanie potrieb jednotlivých vstupov a určovanie štandardov je činnosť, ktorá prebieha rozdielne v jednotlivých podnikoch. Prebieha buď odhadom alebo aj cielenou činnosťou či už štatistickou, analytickou alebo inou.

Je nutné však zdôrazniť, že náklady na zisťovanie štandardných nákladov a určovanie ich želateľnej hladiny, by nemali byť vyššie ako predpokladaná úspora nákladov dosiahnutá vďaka tomuto skúmaniu.

Odhadnúť možnú úsporu nákladov nie je ľahké a tento odhad je väčšinou len v kompetencii manažéra alebo controllera, ktorí by mali posúdiť samostatne, či je toto skúmanie účelné. Vo väčších podnikoch je takmer nutnosťou vybudovanie systému včasného varovania o zmene nákladov oproti nákladom štandardným. Čím je reakcia včasnejšia, tým je viac možností riešenia odchýlok.

Odchýlky nákladov a ich rozklad – ako sme už vyššie uviedli, odchýlky nákladov vznikajú vždy, keď sa skutočné náklady nezhodujú s nákladmi rozpočtovanými pre určitý objem produkcie. Tieto rozpočtované náklady sú tvorené na základe podnikových štandardov, ktoré môžu byť:

- a) „v súčasnosti dosiahnuteľné štandardy založené na efektívnych operačných podmienkach“,
- b) „teoretické štandardy založené na perfektných operačných podmienkach“.⁷

⁶ Hansen D.R.: Management Accounting. 1990. PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1990. str. 632

Dosiahnuteľné štandardy sú tie náklady, ktorých dosiahnutie možno predpokladať ak bude výroba efektívna. Sú založené viac na skutočnosti ako na ideálnych predstavách. Berú do úvahy také faktory ako prirodzené straty materiálu, istý objem prirodzeného (no nie nevyhnutného) plytvania.

Teoretické štandardy sú ideálne náklady, ktoré by chcel podnik dosahovať pri podmienkach ideálneho hospodárenia. Tieto štandardy nie sú v bežných podmienkach dosiahnuteľné, pôsobia skôr ako vzor pre budúcnosť – teda ako strategické ciele nákladového riadenia.

Ak sa náklady štandardné líšia od nákladov skutočne dosiahnutých najprv posudzujeme, či je rozdiel podstatný. Ak je rozdiel medzi štandardom a skutočnosťou nízky – považuje sa bežne takáto odchýlka za prirodzenú, spôsobenú náhodnými faktormi. Rozmedzie v ktorom sú odchýlky ešte prípustné sa nazývajú kontrolné limity.⁸ Ak je odchýlka značná je nutné sa ňou zaoberať (nie vždy je však možné ju riešiť).

Nezhoda medzi štandardmi a skutočne dosiahnutými výsledkami môže byť buď priaznivá (pozitívna) alebo nepriaznivá (negatívna).

Nepriaznivé odchýlky sa objavujú hocikedy ak je aktuálna cena alebo využitie vstupov väčšie ako štandardné ceny alebo využitie. Priaznivá odchýlka nastáva vtedy ak je využitie vstupov nižšie ako sa predpokladalo alebo ak ceny za tieto vstupy boli nižšie. Je však nutné poznamenať, že: „priaznivé a nepriaznivé odchýlky nie sú ekvivalentné dobrým a zlým odchýlkam“.⁹

Celková odchýlka sa rovná rozdielu aktuálnych nákladov daného vstupu a štandardných nákladov tohto vstupu. Takto zistenú odchýlku môžeme ďalej rozložiť na jej jednotlivé komponenty. Ak sú celkové aktuálne náklady rovné súčinu aktuálnej ceny a aktuálneho objemu vstupov, a ak sú celkové štandardné náklady súčinom štandardnej ceny a štandardného objemu vstupov, potom rovnica bude mať tvar takýto: [5]

$$O_C = (C_A \times Q_A) - (C_{\text{š}} \times Q_{\text{š}})$$

kde: O_C – je celková odchýlka
 C_A – je aktuálna (súčasná) cena
 Q_A – je aktuálny objem vstupov
 $C_{\text{š}}$ – je štandardná cena
 $Q_{\text{š}}$ – je štandardný objem vstupov

Ak na obe strany rovnice pridáme člen $C_{\text{š}} \times Q_A$ môžeme rovnicu upravovať nasledovne:

$$O_C + (C_{\text{š}} \times Q_A) = (C_A \times Q_A) - (C_{\text{š}} \times Q_{\text{š}}) + (C_{\text{š}} \times Q_A)$$

$$O_C = [(C_A \times Q_A) - (C_{\text{š}} \times Q_A)] + [(C_{\text{š}} \times Q_A) - (C_{\text{š}} \times Q_{\text{š}})]$$

$$O_C = (C_A - C_{\text{š}})Q_A + (Q_A - Q_{\text{š}})C_{\text{š}}$$

Celková odchýlka = odchýlka ceny + odchýlka využitia (efektivity)

⁷ Ricketts D.: Managerial accounting. 1991. Houghton Mifflin Company, Boston, 1991. str.460

⁸ Hansen D.R.: Management Accounting. 1990. PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1990. str. 640

⁹Hansen D.R.: Management Accounting. 1990. PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1990. str. 638

$(C_A - C_S)Q_A$ je odchýlka ceny, ktorá predstavuje vplyv zmeny ceny na celkovej zmene nákladov. Cenová odchýlka je rozdiel medzi aktuálnymi a štandardnými cenami vstupov, násobený počtom vstupov použitých.

$(Q_A - Q_S)C_S$ je odchýlka využitia (efektivity) a zobrazuje vplyv zmeny využitia výrobného potenciálu podniku. Odchýlka efektivity je rozdiel medzi aktuálnym a štandardným objemom vstupov, násobený jednotkovou cenou použitých vstupov.

Ďalej možno odchýlky ceny a odchýlku efektivity špecifikovať pre rôzne druhy nákladov (materiál, prácu, režijné náklady).

V predkladanom príspevku vzhľadom na obmedzený priestor a zložitosť jednotlivých odchýliek sa budeme zaoberať analýzou odchýliek režijných nákladov, nakoľko podiel týchto nákladov v podniku neustále stúpa.

Analýza odchýlok režijných nákladov

Celkovú odchýlku nákladov možno rozdeliť na viacero komponentov podľa toho či ide o dvojstrannú alebo trojstrannú analýzu. „V dvojstrannej analýze sú komponentmi odchýlka rozpočtu a odchýlka objemu. V trojstrannej analýze sú komponentmi odchýlka výdavkov, odchýlka variabilnej režijnej efektivity a odchýlka objemu.“¹⁰

Celkovú odchýlku nákladov réžie možno zobrazit' takto: [6]

$$O_{CR} = NR_{AKT} - NR_{APL}$$

kde: O_{CR} – je celková odchýlka nákladov réžie

NR_{AKT} – sú náklady na réžiu aktuálne

NR_{APL} – sú náklady na réžiu aplikované. Tieto náklady sú vypočítateľné nasledovne:

$$NR_{APLIKOVANÉ} = MR_S \times H_S$$

kde: MR_S – je štandardná miera režijných nákladov (suma mier režijných nákladov variabilných a fixných)

H_S – sú štandardné povolené hodiny

Dvojstranná analýza režijnej odchýlky – vychádza z predpokladu, že sa celková odchýlka režijných nákladov dá rozložiť na odchýlku rozpočtovú a na odchýlku objemovú (alebo množstevnú). Predpokladom pre vykonanie analýzy režijných nákladov je poznanie aký objem réžie tvoria fixné režijné náklady a aký variabilné režijné náklady. Ak vieme objemy fixnej a variabilnej zložky nákladov potom môžeme odchýlku objemovú vyjadriť nasledovne:¹¹ (Úpravami rozklad pokračuje ďalej – z dôvodu obmedzeného priestoru publikovaného príspevku uvádzame iba výsledné rovnice). [7]

$$O_{OR} = FR_{APL} - FN_O$$

kde: O_{OR} – je objemová odchýlka réžie

FR_{APL} – aplikovaná fixná réžia

FN_O – očakávané fixné náklady

Objemovú odchýlku môžeme vyjadriť aj nižšie uvedeným spôsobom:

$$O_{OR} = R_R - R_{APL} \quad O_{OR} = [FN_R + (M_{VRŠ} \times H_S)] - [(M_{FRŠ} + M_{VRŠ}) \times H_S]$$

$$O_{OR} = FN_R - (M_{FRŠ} \times H_S)$$

¹⁰ Hansen D.R.: Management Accounting. 1990. PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1990. str. 646 - 647

¹¹ Copeland R. M.: 1991. Managerial Accounting. Dame Publications, Houston, 1991. str.379

kde: O_{OR} – je objemová odchýlka réžie, R_R – je réžia rozpočtovaná, R_{APL} – je réžia aplikovaná, FN_R – sú fixné náklady rozpočtované, $M_{VRŠ}$ – je štandardná miera variabilných nákladov, $H_{\$}$ – sú štandardné hodiny, $M_{FRŠ}$ – je štandardná miera fixných nákladov

Ďalšou odchýlkou dvojstrannej analýzy režijných nákladov je **odchýlka rozpočtová**. Hansen ju rozkladá takto:¹² [8]

$$O_{RR} = R_{AKT} - [FN_R + (M_{VRŠ} \times H_{\$})]$$

kde: O_{RR} – je rozpočtovaná odchýlka réžie, R_{AKT} – je réžia aktuálna, FN_R – sú fixné náklady rozpočtované, $M_{VRŠ}$ – je štandardná miera variabilných nákladov, $H_{\$}$ – sú štandardné hodiny.

V dvojstrannej analýze teda rozkladáme odchýlku medzi odchýlkou objemu a odchýlkou rozpočtovú. Odchýlka objemu vyjadruje časť zmeny celkovej režijnej odchýlky z dôvodu využitia kapacity – ide teda o vyťaženie fixných nákladov. Pri rozpočtovej réžii ide o variabilnú odchýlku réžie.

Trojstranná analýza režijnej odchýlky – v rámci tejto analýzy sa rozpočtová odchýlka nákladov ďalej rozdeľuje na dve časti:

1. Odchýlku efektivity réžie
2. Odchýlku výdavkov

Odchýlka efektivity réžie vzniká, ak sa aktuálne priame odpracované pracovné hodiny líšia od štandardných priamych pracovných hodín povolených na dokončenie danej úrovni produkcie. Odchýlku efektivity podľa Copelanda vypočítame nasledovne:¹³ [9]

$$O_{ER} = (PHP_{\$P} - PHP_{AO}) \times VMR_{\$H}$$

kde:

O_{ER} – je odchýlka efektivity réžie, $PHP_{\$P}$ – sú štandardné priame hodiny práce povolené, PHP_{AO} – sú aktuálne priame hodiny práce odpracované, $VMR_{\$H}$ – hodinová štandardná variabilná miera réžie.

Odchýlka efektivity vyjadruje ako úsporne sú vynakladané náklady na réžiu v závislosti od efektivity odpracovaných hodín.

Poslednou časťou trojstrannej analýzy odchýliek režijných nákladov je odchýlka výdavkov. Vyjadrená môže byť napríklad v nasledovnom tvare:¹⁴ [10]

$$O_{VR} = [(M_{VRŠ} \times PHP_{AO}) + FN_O] - R_{AKT}$$

kde: O_{VR} – je odchýlka výdavkov réžie, $M_{VRŠ}$ – je štandardná miera variabilných nákladov, PHP_{AO} – sú aktuálne priame hodiny práce odpracované, FN_O – sú fixné náklady očakávané, R_{AKT} – sú aktuálne režijné náklady.

Analýza finančných výkazov

Medzi nástroje nákladovej analýzy podniku patrí aj analýza finančných výkazov, ktorá vychádza z potreby zhodnotiť stav podniku z výkazov účtovnej závierky – súvahy a výkazu ziskov a strát. Má v podniku svoje miesto aj keď je značne obmedzené. Slúži ako interným používateľom (majiteľom, manažmentu...), tak aj externým užívateľom (potenciálnym investorom, obchodným partnerom...). Väčšina anglo-amerických autorov využíva dve techniky analýzy finančných výkazov:

¹² Hansen D.R.: Management Accounting. 1990. PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1990. str. 648

¹³ Copeland R. M.: 1991. Managerial Accounting. Dame Publications, Houston, 1991. str.384

¹⁴ Copeland R. M.: 1991. Managerial Accounting. Dame Publications, Houston, 1991. str.388

Horizontálnu analýzu – pri tejto analýze vyjadrujeme náklady výkazu ziskov a strát v prvom období v úrovni 100 % a v ďalších obdobiach ako adekvátne percento v súvislosti so základným obdobím. Ak si takto vyjadríme trend vo viacerých rokoch môžeme efektívne sledovať vývoj nákladov v čase, pričom berieme do úvahy aj zmeny ostatných veličín v čase ako napríklad objem výroby alebo tržieb.

Vertikálnu analýzu – je podobná horizontálnej, len neporovnávame finančné výkazy v čase, ale porovnáva jednotlivé zložky týchto výkazov medzi sebou. Zvyčajne sa určí niektorá súhrnná položka, ktorú chceme rozložiť, tá dostane hodnotu 100 %, a potom čiastkové položky, ktoré tvoria súhrnné položky, ďalej rozkladáme.

ZÁVER

V príspevku sme uviedli aplikáciu vybranej metódy analýzy nákladov v podniku. Popísali sme tri základné analýzy a to: analýzu nákladov, objemu a zisku, analýzu odchýlky nákladov a analýzu finančných výkazov podniku. Podrobnejšie sme sa venovali prvým dvom metódam. Mnohé podniky nedostatočne kontrolujú svoje náklady, respektíve pre analýzu nákladov využívajú údaje iba z výkazu ziskov a strát a porovnávajú iba medziročný vývoj nákladov. I z tohto dôvodu našou snahou bolo prezentovať aj iný pohľad na nákladovú analýzu podniku.

Príspevok vychádza s podporou Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie vied v rámci projektu „Podpora controllingových systémov SR, podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách EU“, ktorej riešiteľmi sú aj autori príspevku Alžbeta Foltínová so 60 % podielom, Gabriela Dubcová s podielom 40 %.

LITERATÚRA

- [1] Adam,D. 1977. Produktions – und Kostentheorie. JCB Mohr, Tübingen 1977.
- [2] Copeland R. M.: 1991. Managerial Accounting. Dame Publications, Houston, 1991.
- [3] Foltínová, A.: a kol. 2007. Nákladový controlling, SPRINT vďaka Bratislava 2007, ISBN: 978-80-89085-70-5
- [4] Foltínová, A. – Kalafutová, Ľ.: 1998. Vnútro podnikový controlling. ELITA, Bratislava, 1998. ISBN 80-8044-054-9
- [5] Foltínová, A.: Nákladový controlling – zdroj relevantných informácií. In: Ekonomika, financie a manažment podniku I. Zborník z vedeckej konferencie doktorandov FPM EU v Bratislave, 2007. ISBN 978-80-225-2417-9
- [6] Hansen,D.R.: Management Accounting. 1990. PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1990.
- [7] Hoang P.: 2007. Business and Management. IBID Pres, Victoria 2007.
- [8] Ricketts D.: Managerial accounting. 1991. Houghton mifflin Company, Boston, 1991.
- [9] Sloboda, J.: 2009. Nákladová analýza podniku. Bakalárska práca 2009. Vedúci práce: Foltínová, A.

ZVYŠOVANIA VÝKONNOSTI ORGANIZÁCIE PROSTREDNÍCTVOM EFEKTÍVNEHO UPLATŇOVANIA PROCESNÉHO MANAŽMENTU

INCREASING PERFORMANACE OF THE ORGANIZATION TROUGH EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF PROCESS MANAGEMENT

Pavol Gejdoš

ABSTRACT

The article deals about process oriented management. The application of this type of management represents modern way of companies management which is established on effective subserve of customers requirement. Through process costs monitoring could be detected in organizations all non-productive cost which increases overall costs of the organization without a positive effect on creating value and satisfying customer needs. This is guarantee of successful company's development.

KEY WORDS

Process, effective process management, organizations performance, quality costs

ÚVOD

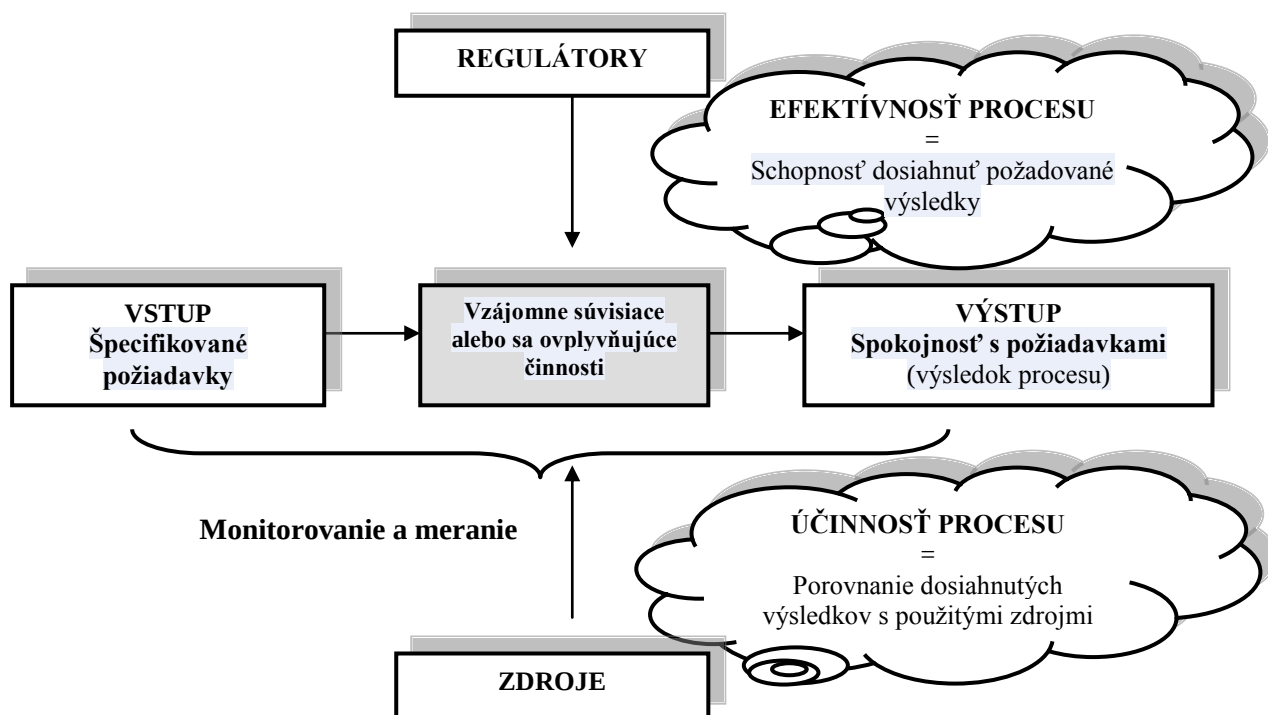
Úspech organizácie na trhu z dlhodobého hľadiska závisí predovšetkým od kvality jej výrobkov a služieb v porovnaní s konkurentmi v rámci hospodárskej súťaže kde kvalita nie je chápaná len ako faktor imidžu organizácie, ale stáva sa determinantom jej prežitia.

Aplikáciou manažerstva kvality v organizácií môžeme splniť očakávania našich zákazníkov, zvyšovať svoju výkonnosť prostredníctvom zlepšovania a zefektívňovania procesov. Procesný manažment ako súčasť manažerstva kvality je prostriedkom na minimalizovanie rizika, že nesplníme požiadavky zákazníka a budeme dosahovať také parametre výkonnosti, ktoré zaručia nielen úspešné prežitie organizácie v tvrdom konkurenčnom boji, ale aj jej výkonnostný rast a rozvoj. V každej oblasti podnikania existujú podnikateľské procesy, ktoré sú kritické z pohľadu dosahovania strategických cieľov kde samotné zlepšovanie podnikateľských činností závisí na našej schopnosti odhaliť silné a slabé stránky a príležitosti na ďalšie napredovanie pretože iba výrazné zvyšovanie kvality môže zabezpečiť efektívnosť a konkurencieschopnosť organizácie.

Proces a jeho základná charakteristika

Proces predstavuje súbor vzájomne súvisiacich alebo ovplyvňujúcich sa činností (obrázok 1), ktoré premieňajú hmotné a informačné vstupy (od interných alebo externých dodávateľov) na hmotné a informačné výstupy (produkty procesu určené pre zákazníka) v určitých regulovaných podmienkach (daných regulátormi) za spotreby materiálových, ľudských a energetických zdrojov (tieto nie sú premieňané na výstupy).

Regulátory predstavujú vstupy, ktoré definujú, regulujú a súčasne ovplyvňujú priebeh celého procesu. Zahŕňajú použitie metód, noriem, plánov, smerníc a legislatívy využiteľných aj pre opakovanie sa rovnakých alebo podobných procesov.

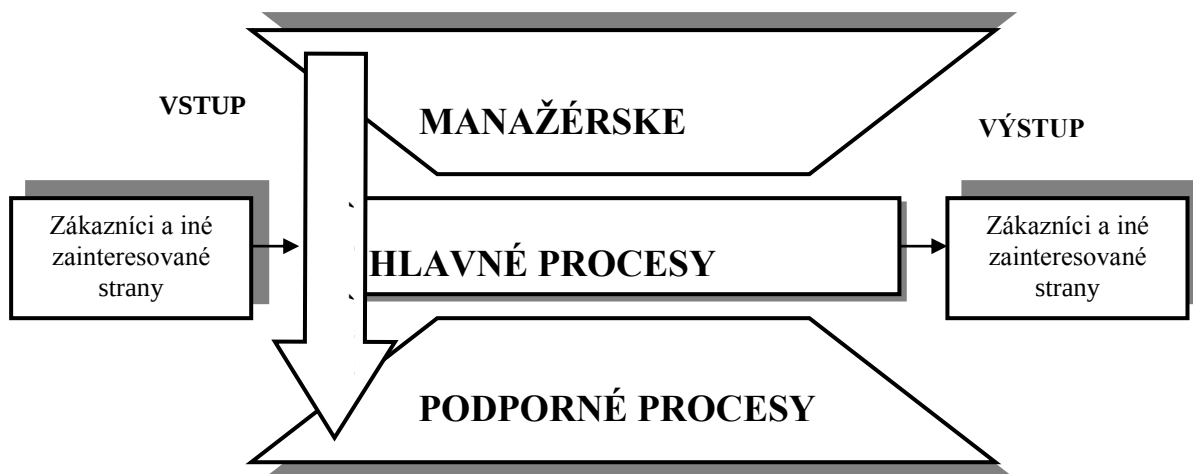


Obrázok 1 Základný model procesu¹

Väčšina organizácií má hierarchicky usporiadané funkčné útvary a ich manažérstvo zvyčajne prebieha vertikálne kde konečného zákazníka nemusia všetci poznať čo môže spôsobiť nedostatočné chápanie problémov, ktoré môžu vzniknúť na rozhraní útvarov a ktoré môžu mať kľúčový význam pre splnenie požiadaviek zákazníka. Procesný prístup zavádza horizontálne manažérstvo, ktoré prekračuje hranice medzi funkčnými útvarmi a zameriava ich pozornosť na hlavné ciele organizácie. Týmto spôsobom sa procesy riadia ako systém, vytvára sa ich infraštruktúra a riadia sa aj ich interakcie, ktoré niekedy označujeme aj ako systémový prístup.

Mapa procesov je nástrojom riadenia, pomocou ktorého organizácia popisuje svoje vlastné procesy v hierarchii: *manažérske, hlavné a pomocné*. Manažérske tak predstavujú prvky vedenia organizácie alebo jeho rozhodnutia. Hlavné procesy zahŕňajú činnosti, ktoré bezprostredne tvoria pridanú hodnotu a pomocné procesy sú podporou hlavných, pričom nevytvárajú pridanú hodnotu. Príklad mapy procesov je uvedený na obrázku 2.

¹ BÍLÝ, M., 2005. Používanie procesného prístupu v manažérskych systémoch. In: Kvalita 1/2005, MASM Žilina 2005, str. 7-10, ISSN 1335-9231



Obrázok 2 Príklad postupu zostavenia mapy procesov²

Procesný manažment a jeho vzťah ku ekonomickým výsledkom organizácie

Procesný manažment je zameraný na príčiny vzniku nezhôd, teda nie na konečné výstupy. Podstata takto vykonávaného riadenia spočíva v myšlienke, že príčinou nepriaznivých podnikových výsledkov sú neefektívne vykonávané podnikové procesy, kedy je potrebné uskutočniť ich racionalizáciu a zefektívniť priebeh, čím sa zároveň zabezpečí aj dosahovanie vyššej pridanej hodnoty pre zákazníka.

Procesné náklady v spojitosti s kvalitou predstavujú celkové náklady podniku na zhodu a nezhodu definovaného procesu. Vytvárajú tak úplne odlišnú koncepciu monitorovania podnikových nákladov, v rámci ktorej sú procesné viazané na zhodu alebo nezhodu daného procesu, teda nie sú spájané s konkrétnym podnikovým výkonom. Modelom procesných nákladov sú zvlášť vyčleňované náklady podieľajúce sa a nepodieľajúce sa na tvorbe a raste užitočnej hodnoty pre zákazníka a teda majú významný vplyv z hľadiska ekonomických výsledkov organizácie. Štruktúra týchto nákladov (štandard kvality je určený zákazníkom) pozostáva z dvoch skupín:

Náklady na zhodu (Cost of Conformance) – sú „skutočné náklady na premenu vstupov na výstupy v súlade s predpismi špecifikujúcimi proces tým najefektívnejším spôsobom.“³ Predstavujú minimum nákladov pripadajúcich na realizáciu daného procesu (na dosiahnutie zhody) a určenie ich výšky je spojené s dokonalým poznaním normatívnej základne riadenia procesu (normy spotreby času, materiálu a podobne).

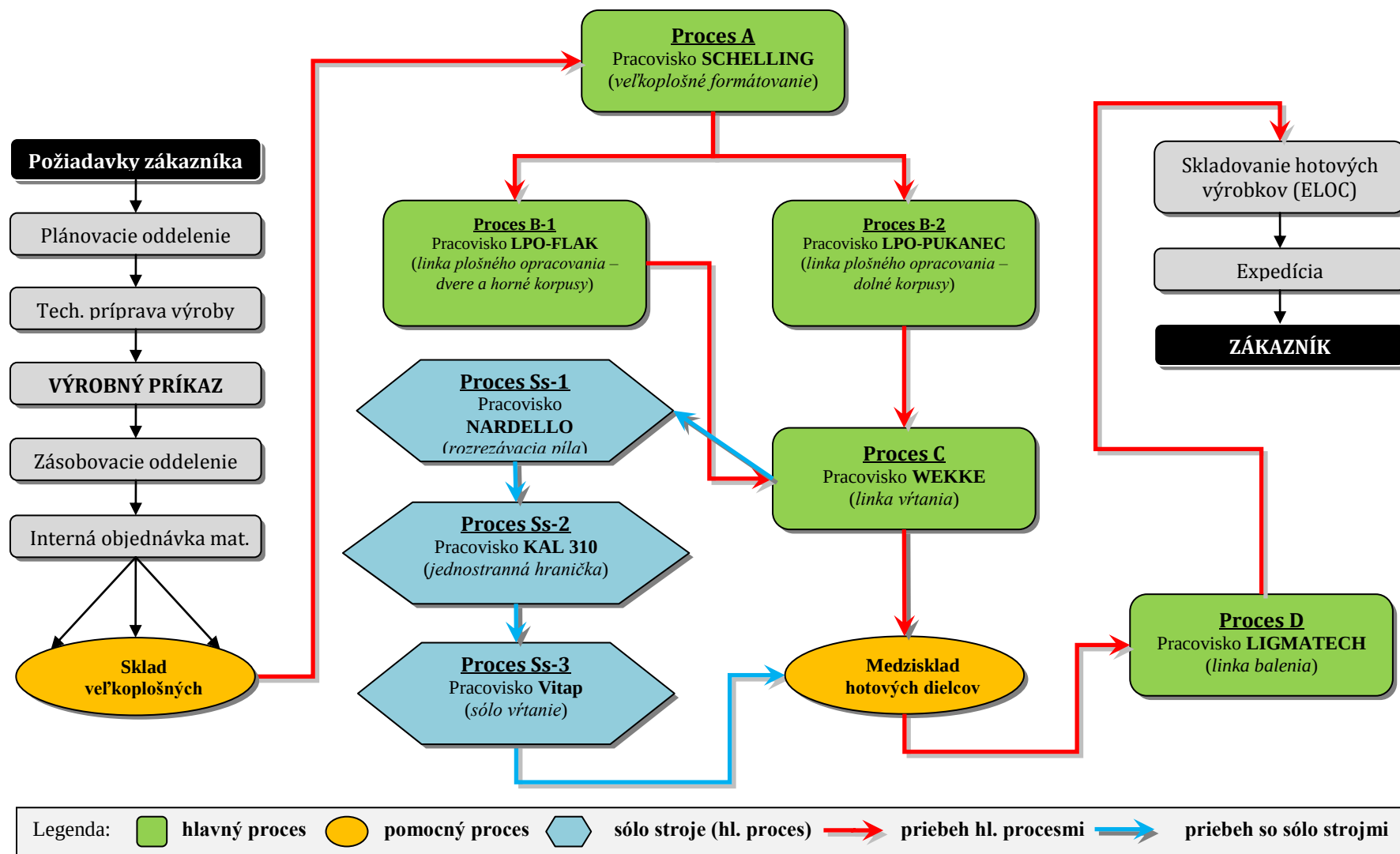
Náklady na nezhodu (Cost of Nonconformance) – sú „náklady na premrhaný čas, materiál a kapacity spojené s činnosťami prijímania, spracovania, odoslania a s opravou nezhodného výsledku procesu.“³ Predstavujú všetky výdavky prevyšujúce celkovú úroveň nákladov na zhodu, sú primárnym zdrojom vyššej efektívnosti procesov a zároveň aj potenciálnym zdrojom úspor.

Aplikácia procesného manažmentu vo vybranom nábytkárskom podniku na Slovensku

Pre úspešnú aplikáciu procesného manažmentu v akejkoľvek organizácii je na začiatku nutné podrobne poznať a popísať existujúce procesy v organizácii prostredníctvom mapy procesov, vývojových diagramov alebo iných vhodných nástrojov. Obrázok 3 znázorňuje proces výroby vybraného produktu, ktorým bola kuchynská linka.

² GEJDOŠ, P., POTKÁNY, M. 2005. Procesne orientované manažerstvo kvality. In: *Nové trendy v manažerstve kvality*. Zborník z vedeckého seminára s medzinárodnou účasťou. Trnava, 2005, ISBN 80-227-2230-8.

³ ČIERNA, H., 2006. *Ekonomika kvality*. Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici v spolupráci s OZ Ekonómia, 2006. 82 s. ISBN 80-8083-186-6.



Obrázok 3 Proces výroby vybranej kuchynskej linky

Význam procesného manažmentu a sledovania nákladov v organizácii z pohľadu jeho vplyvu na ekonomiku organizácie je veľmi veľký. Každá aktivita, každá činnosť, každý proces, ktorý je v organizácii vykonaný nesprávne stojí organizáciu nemalé prostriedky na jeho realizáciu, ktorá sa ale minula svojmu účinku a nijakým spôsobom nezvýšila kvalitu výsledného produktu. Ba práve naopak, boli vynaložené finančné prostriedky, ktoré nepridali hodnotu pre zákazníka, ale zvýšili celkové náklady organizácie. ¹ Pre úspešné identifikovanie a odhalenie neproduktívnych nákladov je potrebné poznať hodnotu realizovanej výroby systému kuchynských blokov zachytávajúcu vnútropodnikové náklady (náklady výkonu), ktorá je vyčísľovaná prostredníctvom kalkulácií a typového kalkulačného vzorca:

1. Priamy materiál
2. Priame mzdy

3. **Priame náklady výroby**
4. Výrobná réžia
5. Zásobovacia réžia

6. **Vlastné náklady výkonu**

Vyhodnotenie nákladov podľa procesného modelu za obdobie 1. kvartálu roku 2010 je založené na základe objemu vyprodukovaných balíkov kuchynských skriniek pri súčasnom zohľadnení interne zistených a zachytených nezhôd za dané obdobie.

Tabuľka 1. Náklady na zhodu a nezhodu výrobného procesu

Typ skrinky	Materiál (€)	Mzda (€)	Výrobná réžia (€)	Zásob. réžia (€)	Náklady na nezhodu		Náklady na zhodu (€)	Podiel nezhôd na zhodách v %
					(€)	(%)		
H 50	26,416 €	5,359 €	10,718 €	0,482 €	42,975 €	9,4%	7 405,203 €	0,58%
H 50 Z	-----žiadny výskyt nezhody-----				0,000 €	0,0%	489,971 €	0,00%
H 60	25,896 €	5,916 €	11,832 €	0,532 €	44,176 €	9,7%	1 460,726 €	3,02%
H 60 N	15,087 €	4,540 €	9,080 €	0,409 €	29,115 €	6,4%	4 797,981 €	0,61%
H 60 R	6,090 €	1,581 €	3,162 €	0,142 €	10,975 €	2,4%	1 107,270 €	0,99%
H 100	81,553 €	12,217 €	24,434 €	1,100 €	119,304 €	26,2%	872,435 €	13,67%
H 100 Z	4,016 €	0,767 €	1,534 €	0,077 €	6,394 €	1,4%	7 520,544 €	0,09%
S 50	21,317 €	3,107 €	6,214 €	0,247 €	30,885 €	6,8%	724,436 €	4,26%
S 50 DZ	24,808 €	3,772 €	7,544 €	0,339 €	36,463 €	8,0%	15 426,935 €	0,24%
S 60	-----žiadny výskyt nezhody-----				0,000 €	0,0%	1 474,669 €	0,00%
S 60 DZ	0,987 €	0,194 €	0,388 €	0,017 €	1,586 €	0,3%	1 311,346 €	0,12%
S 60 3Z	-----žiadny výskyt nezhody-----				0,000 €	0,0%	2 276,420 €	0,04%
S 60 ER	0,899 €	0,117 €	0,234 €	0,011 €	1,261 €	0,3%	1 024,373 €	0,12%
S 100	84,582 €	8,622 €	17,244 €	0,746 €	111,194 €	24,4%	18 654,234 €	0,60%
S 110 R	-----žiadny výskyt nezhody-----				0,000 €	0,0%	2 512,406 €	0,00%
P 50	16,920 €	1,249 €	2,498 €	0,072 €	20,739 €	4,6%	1 858,458 €	1,12%
CH 60	-----žiadny výskyt nezhody-----				0,000 €	0,0%	227,585 €	0,00%
P 60	-----žiadny výskyt nezhody-----				0,000 €	0,0%	19,839 €	0,00%
P 100	-----žiadny výskyt nezhody-----				0,000 €	0,0%	13,770 €	0,00%
VL 40	-----žiadny výskyt nezhody-----				0,000 €	0,0%	22,471 €	0,00%
SPOLU:	308,571 €	47,441 €	94,882 €	4,175 €	455,068 €	100,0%	69 201,070 €	0,66%

¹ POTKÁNY, M. 2006. Nevýhody procesne orientovanej kalkulácie nákladov z hľadiska jej implementácie. In: *Ekonomika a manažment podniku 1/2006, vedecký časopis pre ekonomickú teóriu a prax*, Midaprint, Žilina, 2006, s. 49-53, ISSN 1336-4103

Vykonaná analýza nákladov je realizovaná za presne vyšpecifikovanú oblasť vychádzajúc pritom z mapy procesu výroby kuchynských komponentov kedy sa predmetom analýzy stal konkrétny výrobný proces zahŕňajúci postupy a operácie prezentované obrázkom 3.

Na základe súhrnného objemu expedovaných skriniek každého typu kuchyne boli vyčíslené celkové náklady výkonu, ktoré predstavujú zároveň náklady na zhodu výrobného procesu (tabuľka 1), kedy proces výroby prebiehal bez významných strát. Ich výška za sledované obdobie bola v celkovej výške 69 201 €.

Úroveň nákladov na nezhodu výrobného procesu za dané obdobie sú kvantifikované so súčasným rozdelením nákladov pripadajúcich na materiál, mzdy, výrobnú a zásobovacu réžiu každej skrinky alebo komponentu kuchyne zvlášť, pričom v celkovom procese výroby v niektorých prípadoch nebol zaznamenaný žiaden výskyt nezhody. Zhrnutím analyzovaných údajov celkové náklady na nezhodu dosiahli objem 455 € a predstavovali tak 0,66 % z celkového objemu nákladov vynaložených na zhodu. Výška týchto nákladov bola na skúmanej vybranej vzorke veľmi nízka, takmer zanedbateľná a pre organizáciu nepredstavuje veľké riziko. Napriek tejto skutočnosti je procesný manažment výborným nástrojom pre odhaľovanie príčin problémov a efektívnym nástrojom zlepšovania výkonnosti procesov ako aj celej organizácie.

ZÁVER

Nábytkársky priemysel na Slovensku je odvetvie priemyslu, ktoré má výhody oproti iným odvetviám v tom, že disponuje dostatočnými domácimi zásobami základnej vstupnej suroviny, ktorým je drevo a zároveň je významným odvetvím rozvoja malého a stredného podnikania. Jeho výhodou je hlavne relatívne nízka závislosť od dovozu surovinových vstupov, jeho niektoré finálne produkty sú významným zdrojom rozvoja stavebníctva ako aj iných odvetví priemyslu a zároveň vytvára základňu pre uplatnenie technickej kvalifikácie a zručnosti produktívneho obyvateľstva, čo opätovne pozitívne pôsobí na rast sociálnej stability jednotlivých regiónov Slovenska.

Procesné riadenie v takto zameranom odvetví sa vyznačuje určitými špecifikami, ktoré je pre jeho úspešnú implementáciu nutné akceptovať no zároveň svojimi pozitívami môže napomôcť k udržaniu resp. zvýšeniu konkurencieschopnosti nábytkárskych podnikov tým, že manažérstvo procesov v podnikoch bude nastavené tak, aby bolo zabezpečené ich riadenie, kontrola, meranie a zlepšovanie na všetkých úrovniach, pretože efektívnym procesným manažmentom dokážeme zvyšovať produktivitu a výkonnosť v organizácii odstraňovaním neproduktívnych nákladov, odstraňovaním nezhôd a ich príčin čo samozrejme má pozitívny vplyv nielen na kvalitu vyrábaných výrobkov a poskytovaných služieb ale v konečnom dôsledku lepšie naplníme a uspokojíme požiadavky zákazníkov čo by mal byť jeden zo základných cieľov každej organizácie.

LITERATÚRA

- [1] BÍLÝ, M., 2005. Používanie procesného prístupu v manažérskych systémoch. In: Kvalita 1/2005, MASM Žilina 2005, str. 7-10, ISSN 1335-9231
- [2] ČIERNA, H., 2006. Ekonomika kvality. Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici v spolupráci s OZ Ekonómia, 2006. 82 s. ISBN 80-8083-186-6.
- [3] GEJDOŠ, P., POTKÁNY, M. 2005. Procesne orientované manažérstvo kvality. In: *Nové trendy v manažérstve kvality*. Zborník z vedeckého seminára s medzinárodnou účasťou. Trnava, 2005, ISBN 80-227-2230-8.
- [4] POTKÁNY, M. 2006. Nevýhody procesne orientovanej kalkulácie nákladov z hľadiska jej implementácie In: *Ekonomika a manažment podniku 1/2006, vedecký časopis pre ekonomickú teóriu a prax*, Midaprint, Žilina, 2006, s. 49-53, ISSN 1336-4103

ŤAŽISKOVÉ PROBLÉMY MARKETINGU MALEJ FIRMY

PILLAR TOPICS OF SMALL BUSINESS MARKETING

Katarína Grančičová

ABSTRACT

The current character of the business environment requires an ever-growing presence of marketing in enterprise management. Marketing enables the enterprise to identify appropriate strategic and marketing solutions in order to succeed in the market and enhance competitiveness. Even though marketing methods are these days relatively advanced and widely used in general, this is still not the case with small companies. They are often unaware of the importance of marketing and experience difficulties formulating and selecting suitable marketing strategies. Marketing research is also lacking and only some marketing tools are applied, often unsystematically. In relation to the above, the article discusses key areas in the marketing of small enterprises.

KEY WORDS

marketing, marketing strategy, marketing mix, small enterprises

ÚVOD

Súčasný charakter podnikateľského prostredia vyžaduje oveľa väčšiu mieru zapojenia marketingu do podnikového riadenia.¹ Ten následne umožňuje hľadať podniku primerané strategické a marketingové riešenia na presadzovanie sa na trhu a tak zabezpečovať resp. posilňovať ich konkurencieschopnosť. Aj keď metódy marketingu sú dnes už pomerne široko rozpracované a používané, v kategórii malých firiem ide stále o oblasť, ktorá nie je ešte úplnou samozrejmosťou. Malé firmy si často neuvedomujú význam marketingu, stretávajú sa s ťažkosťami pri formulovaní a výbere vhodnej marketingovej stratégie, abscentuje tu marketingový výskum a z nástrojov marketingu sa uplatňujú len niektoré a to nesystémovo. Vo väzbe na uvedené problémy príspevok rieši ťažiskové oblasti marketingu malej firmy – podstatu, význam a organizáciu marketingu v malej firme, tvorbu marketingového plánu, zameranie marketingovej stratégie a marketingový mix.

1. Podstata a význam marketingu v malej firme

Podstata a význam marketingu, chápaného ako koncepcia riadenia podniku **je spoločná, rovnaká** pre všetky hospodárske subjekty, bez ohľadu napríklad na formu vlastníctva, oblasť podnikania či veľkosť podniku. T. z., že dobrý marketing uskutočňovaný v akomkoľvek type podniku môže viesť k aktivitám, ktoré pomôžu podnikateľovi dosiahnuť najvyšší možný objem predaja v súvislosti s vynaloženými zdrojmi a najvyšší zisk. Na prvý pohľad teda nie je rozdiel medzi marketingom veľkého a malého podniku.

Zároveň však treba uviesť, že marketing patrí medzi tie podnikové funkcie, ktoré sú výrazne ovplyvňované ekonomickými, technickými, ale aj veľkostnými špecifikami podnikov. Tieto špecifiká však ovplyvňujú predovšetkým obsah podnikového marketingu, teda rozsah jeho marketingovej činnosti, štruktúru marketingového mixu a tiež charakter marketingovej stratégie - trhového zamerania podniku. **Rozdiel** medzi marketingom malých a veľkých podnikov je preto skôr **v obsahu marketingu**. Ten je ovplyvnený podmienkami,

¹ Článok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu Zmeny marketingových stratégií podnikov determinované novými faktormi turbulencie podnikateľského prostredia registrovaného v Grandovej agentúre Slovenskej republiky pod evidenčným číslom 1/0385/10

v ktorých tieto podniky fungujú a pôsobia, a to tak vonkajšími ako aj vnútornými, teda ten istý marketingový problém bude mať iné riešenie. Tu by bolo možné konštatovať, že obsah marketingu bude potom odlišný v každom podniku, čo je samozrejme pravda, ale v prípade porovnávania podmienok pôsobenia veľkých a malých podnikov možno aspoň čiastočne zovšeobecňovať. V prípade malých podnikov spravidla ide o ohraničené trhy a limitované podnikové možnosti a schopnosti. Ich podmienky sa líšia predovšetkým veľkosťou trhov, ktoré obhospodarujú, a čo sa týka interných podmienok zdrojmi, ktorými disponujú a rozsahom výroby.

Preto možno povedať, že marketing v malých podnikoch je do istej miery odlišný od marketingu veľkých podnikov a tieto odlišnosti sú determinované v podstatnej miere **prírodnými podmienkami ich fungovania**. Ako už bolo vyššie uvedené ide hlavne o: limitované zdroje, ohraničené podnikové trhy a nevelký počet produktov. Uvedené osobitosti môžu predstavovať z hľadiska marketingu pre malé podniky v porovnaní s veľkými podnikmi určité výhody resp. nevýhody. Ako výhody vyplývajúce z týchto odlišností sa javia predovšetkým:

- **výrazná orientácia na zákazníka** – malé podniky vznikajú často práve so zámerom uspokojiť konkrétny typ zákazníka (segment). Takáto orientácia je oveľa bližšia podstate malého podnikania než veľkého a môže byť súčasťou jeho konkurenčných výhod. Dôležité je, aby malý podnik vedel túto orientáciu využiť a realizovať tak v oblasti operatívnej, ako aj dlhodobej.²
- **užší kontakt so svojimi zákazníkmi** – tento kontakt sa môže stať cenným zdrojom informácií o potrebách a požiadavkách zákazníka, bez potreby veľkého úsilia a nákladov.
- **minimálny počet medzičlánkov** medzi pracovníkmi prichádzajúcimi do styku so zákazníkom a najvyšším článkom riadenia.
- **veľká flexibilita**, čo je veľmi dôležité práve v podmienkach rýchlo sa meniaceho marketingového prostredia. Predpokladom je ale sledovať marketingové prostredie podniku, predvídať zmeny a primerane na ne reagovať.
- **zaniatenosť** a dôslednosť **podnikateľa** – **vlastníka** v procese realizácie prijatých cieľov, čo je predpokladom uplatnenia rastových marketingových stratégií.

Treba zároveň pripomenúť, že len určitá časť malých podnikov je schopná spomínané výhody využiť a dlhodobo udržiavať na vysokej konkurenčnej úrovni.

V neprospech malých podnikov z hľadiska marketingu hovoria predovšetkým limitované zdroje, a to:

- **nedostatok finančných zdrojov**,
- **nedostatok personálnych zdrojov** – špecializovaných marketingových pracovníkov, aj z dôvodu obmedzených finančných zdrojov,
- **nedostatok teoretických znalostí a praktických skúseností podnikateľa vlastníka – manažéra** – väčšina podnikateľov zakladajúcich malý podnik začína zvyčajne podnikáť v oblasti, ktorú pozná na základe svojich praktických a teoretických skúseností najmä technického a výrobného charakteru. Často nemajú dostatok znalostí a skúseností z oblasti riadenia podniku, súčasťou ktorého je aj marketing. V dôsledku toho marketing podceňujú a neprikladajú mu primeraný význam. Tým prichádzajú o schopnosť posudzovať širšie perspektívy podnikania, ktoré by im mohol poskytnúť práve marketing.

² častým problémom malých podnikov a príčinou ich krachu je práve postupné prenesenie orientácie zo zákazníka na produkt. Podľa ² Grey : Rast podniku. Sprievodca pre MSP, Praha International Inc. 1993

Napriek vyššie naznačeným odlišnostiam medzi marketingom malých a veľkých podnikov je ale prakticky nemožné (veľmi zložitú) úplne zovšeobecniť marketing malého podniku a tak poskytnúť podrobný a jednotný návod na jeho uskutočňovanie v tomto type podniku. Resp. je vôbec veľmi zložitú zovšeobecniť a ponúknuť jednotný návod na realizáciu marketingu pre každú veľkostnú kategóriu podniku. Dôvodom je, že jednotlivé podniky aj v rámci rovnakej veľkostnej kategórie a zvlášť malé sú často veľmi špecifické. To čo platí v jednom podniku nemusí byť dobré a účinné pre iný podnik. Preto aj pri realizovaní marketingu v malom podniku treba vychádzať zo všeobecných a základných poznatkov v oblasti marketingovej teórie a ich aplikáciu uskutočňovať s ohľadom na využitie výhod a odstránenie resp. elimináciu nevýhod vyplývajúcich z prirodzených podmienok fungovania malých podnikov. Samozrejme zároveň aj s ohľadom na ich konkrétne individuálne podmienky a situáciu. V rámci základných všeobecných poznatkov marketingu sa preto len pokúsime upozorniť na niektoré významné skutočnosti týkajúce sa marketingu malých podnikov, prípadne ich doplniť kratšími príkladmi, ktoré demonštrujú uskutočňovanie marketingu v tomto type podnikov.

2. Organizácia marketingovej činnosti v malej firme

Úspešná realizácia marketingu si vyžaduje v prvom rade **začlenenie marketingovej funkcie v rámci podnikových činností**. Tá by mala zabezpečiť integráciu všetkých marketingových aktivít a ich koordináciu s ostatnými podnikovými činnosťami³. V prípade malého podniku, nie je ani tak dôležité vytvorenie samostatného marketingového útvaru, či oddelenia, ale uvedomenie si a zdôrazňovanie, že marketing robia v podstate všetci zamestnanci podniku. Nielen tí, ktorí bezprostredne realizujú konkrétne marketingové aktivity, či tí, ktorí prichádzajú do priameho kontaktu so zákazníkom, ale aj ostatní a to kvalitou svojej práce, ktorá sa či už priamo alebo nepriamo premieta do kvality podnikových výkonov. V konečnom dôsledku totiž platí, že všetko čo podnik robí, ale aj nerobí a ako to robí ovplyvňuje jeho imidž a teda aj to, ako bude vnímaný zákazníkom a ostatnými subjektami jeho marketingového prostredia. V prípade začlenenia marketingu v malom podniku je ďalej dôležité:

- určiť osobu, ktorá bude zodpovedná za marketing a koordináciu jednotlivých marketingových činností s ostatnými aktivitami podniku. V malom podniku to spravidla býva majiteľ resp. riaditeľ, prípadne riaditeľ či manažér zodpovedný za oblasť predaja podnikových produktov. Samozrejme môže tým byť poverená aj iná kompetentná osoba.
- určiť jednotlivé čiastkové marketingové aktivity, ktoré je potrebné a možné uskutočniť.
- priradiť zodpovednosť za realizáciu jednotlivých marketingových aktivít.

Ak sa malý podnik predsa len rozhodne vytvoriť marketingové oddelenie (závisí na potrebe a možnostiach podniku), môže byť organizované podľa:

- **zákazníkov** - marketingové oddelenie sa člení podľa jednotlivých resp. rozhodujúcich zákazníkov, čo umožňuje zabezpečovať a rozvíjať individuálny prístup podniku k zákazníkovi, rešpektovanie ich špecifických potrieb a lepšiu starostlivosť. Ide o najefektívnejšie usporiadanie marketingu z hľadiska malých podnikov.

³ Poznámka: Marketing dnes plní spravidla východiskovú podnikovú funkciu, by mal vystupovať v podobe útvaru, ktorý plní úlohu koordinátora pre ostatné funkčné oblasti (teda sú mu podriadené) resp. plní funkciu poradenstva voči týmto funkciám (v tomto prípade si jeho akceptácia vyžaduje zmeniť vnútorný postoj všetkých pracovníkov podniku, t.j. že všetky rozhodnutia sa prijímajú aj zo zorného uhla marketingu). Marketing by mal byť prostriedkom, ktorý pomáha udržiavať vo všetkých oblastiach podnikovej činnosti vedomie ich závislosti od trhu. Viac pozri napr.: Kotler, P: Marketing manažment, Praha: Grada Publishing, 1998, s. 37, ISBN 80-7169-600-5

- regiónov – kedy sa podnikový trh rozdeľuje na viacero oblastí – regiónov, o ktoré sa starajú tzv. oblastní manažéri. Títo zabezpečujú koordináciu jednotlivých marketingových činností pre všetky produkty aj zákazníkov v rámci daného regiónu.

- marketingových činností – pracovníci marketingového oddelenia sú zodpovední za jednu prípadne viacero marketingových aktivít. Aj táto organizácia je vhodná pre malé podniky, keďže sa odporúča aj v prípade úzkeho výrobného programu podniku, čo patrí k typickým znakom malých podnikov. Inou možnosťou je organizácia podľa vyrábaných produktov, kedy sa marketingové oddelenie člení podľa jednotlivých produktov a produktových radov, v rámci ktorých sa uskutočňujú príslušné marketingové činnosti. Ide o systém usporiadania vhodný pre podniky s rozsiahlejším sortimentom, teda skôr pre stredné a väčšie podniky. Uvedené prístupy je možné samozrejme kombinovať.

3. Marketingové plánovanie a zameranie marketingových stratégií v malej firme

Východiskom pre realizáciu marketingovej činnosti podniku je **marketingový plán**. Jeho potrebu a prínos z hľadiska malých podnikov ale mnohí podceňujú. Niektorí ho dokonca považujú za nevhodný a „absenciu strategického a marketingového plánovania zdôrazňujú ako jeden z výrazných aspektov, ktorý odlišuje malé podniky od veľkých“⁴. Výskumy však dokazujú, že jednou zo základných príčin krachu drobných podnikateľov môže byť práve „neexistencia výrobnéj a obchodnej stratégie, spojená s nereálnou optimistickou predstavou o veľkosti trhu a podcenením voľby vhodného okamžiku pre začatie podnikania.“⁵ Ako ďalšie dôvody prečo malé podniky neuskutočňujú marketingové plánovanie možno uviesť⁶: nedostatok personálnych zdrojov či finančných zdrojov, nedostatok času – každodenné riešenie prevádzkových problémov odoberá majiteľovi, či manažmentu čas na dlhodobé plánovanie, nedostatok skúseností s plánovaním, ale aj nedostatočná otvorenosť, dôvera a neochota zaškoliť svojich zamestnancov v tejto oblasti (mnohí vlastníci/ manažéri malých podnikov sú citliví na informácie o podniku a nechcú, aby sa zamestnanci zúčastňovali na plánovaní).

Aký je teda prínos marketingového plánovania pre malé podniky? Je dôležité vedieť, že činnosť každého podniku je vystavená pôsobeniu tak vonkajších, ako aj vnútorných činiteľov, ktoré treba poznať a rozumieť im a to umožňuje práve realizácia marketingového plánovania a riadenia. „Vlastníci malých podnikov by si mali preto uvedomiť, že úspech firmy v prevažnej miere závisí od schopnosti riadiť podnikové činnosti v súlade s externými a internými činiteľmi firmy. Podnikatelia, ktorí si osvoja marketingové plánovanie a riadenie, by teda mali byť lepšie pripravení predvídať a prispôbovať sa budúcim zmenám“⁷. Marketingový plán plní v malých podnikoch teda viacero užitočných úloh, napr.:

- umožňuje identifikovať silné a slabé stránky podniku, zdroje konkurenčných výhod a pôsobiť tak na eliminovanie rizika,
- overuje správnosť vstupu do podnikania alebo rozšírenia podnikateľskej aktivity,
- úmerne rozsahu svojej činnosti marketingový plán umožňuje vniesť do ich konania určitý poriadok, podľa ktorého riadia nielen dnešok, ale aj budúcnosť,
- ujasňuje predstavu a ciele ako bude podnikateľ nielen dnes, ale aj o rok či o päť rokov,
- slúži ako nástroj vlastného riadenia firmy k dosiahnutiu stanovených cieľov,
- vďaka marketingovému plánu by mali všetci zamestnanci vedieť, čo a akým spôsobom chce podnik dosiahnuť, a ako oni majú resp. môžu prispieť k napĺňaniu podnikových cieľov. Informovaní zamestnanci sú spravidla aj viac motivovaní a svojimi pripomienkami môžu pomôcť v dosahovaní podnikovej prosperity. ,

⁵ Barrow, C.: Základy drobného podnikání, Grada Praha, 1996, s.52-53

⁶ Wheelen, T.L., Hunger, D.J.: Strategic management, USA, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1990

⁷ Pickle, H.B. a Abrahamson, R.L.: Small Business Management, 5-thed., USA, John Willey and Sons Inc., 1990

- v neposlednom rade slúži aj ako podklad pre získanie cudzieho kapitálu, tiež pomáha presvedčiť ostatných účastníkov podnikania, že je možné dosiahnuť stanovené ciele.

Pri tvorbe marketingového plánu v malom podniku možno uplatniť všeobecný model marketingového plánovania, ktorý pozostáva z komplexnej analýzy marketingového prostredia podniku, formulovania marketingových cieľov, marketingovej stratégie a marketingového programu, ktorého obsahom je stanovenie rozpočtu na marketing a detailný plán jednotlivých aktivít vrátane určenia zodpovednosti. Pomôckou môžu byť aj softwarové produkty určené na tento účel a ponúkané na internete. V rámci finančných možností malého podniku je tiež možné vybrať si z primeranej ponuky na internete a využiť služby špecializovaných spoločností.

Súčasťou marketingového plánovania a riadenia je aj voľba marketingovej stratégie (základnej trhovej orientácie) malého podniku. „Tvorba marketingovej stratégie sa musí opierať o silné stránky podniku, musí využívať jeho základné konkurenčné výhody a špecifické prednosti.“⁸ Marketingové stratégie malých podnikov⁹ sa preto musia v prvom rade opierať o zostavenie zoznamu vlastností, znakov typických pre túto skupinu podnikov.

Ak vyjdeme zo spomínaných odlišností malých podnikov asi najčastejšie uplatňovaným a najvhodnejším typom marketingovej stratégiou je **stratégia koncentrácie na vybraný trhový segment**. Malé podniky by nemali konkurovať veľkým podnikom na najpočetnejších a najväčších segmentoch trhu, ale naopak zamerať sa na úzke a presne vyselektované segmenty, ktoré sú pre veľké podniky nezaujímavé a neefektívne vzhľadom na svoju veľkosť, resp. sú veľkými podnikmi obsluhované nedostatočne. Malé podniky vyplňajú takto vzniknuté medzery na trhu a uspokojujú dopyt zvolenej, často z pohľadu veľkého podniku veľmi malej skupiny zákazníkov. Najväčším problémom v prípade voľby tejto stratégie je nájdenie zodpovedajúceho trhového segmentu. To si vo všeobecnosti vyžaduje od podniku uskutočniť podrobný marketingový prieskum s cieľom identifikácie pre podnik užitočných skupín zákazníkov a určenia zodpovedajúcej kombinácie marketingových nástrojov. Tu väčšina malých podnikov využíva postup založený na metóde pokusov a omylov, lebo len máloktorý podnik dokáže už v momente vstupu na trh presne prispôbiť svoju ponuku zvolenej skupine zákazníkov.

Iná vhodná strategická alternatíva pre sektor malých podnikov je **stratégia diferenciácie**, predovšetkým **stratégia konkurovania kvalitou**. Je potrebné tiež zdôrazniť, že pri orientácii na kvalitu, musí byť kvalita skúmaná z hľadiska zákazníka a nie podnikateľa. Vo všeobecnosti môže byť stratégia diferenciácie založená na ktoromkoľvek elemente marketingového mixu (samotný produkt, spôsob poskytovaných doplnkových služieb, imidž, spôsob distribúcie apod.) s cieľom takto sa odlišiť od konkurencie, ponúknuť zákazníkovi čosi viac resp. čosi iné a dosiahnuť tak medzi zákazníkmi lojalnosť k značke podniku. Rozhodujúcim prvkom v stratégii diferenciácie malých podnikov by sa mala stať práve kvalita a to nielen kvalita hodnotená na základe technických parametrov produktu, ale tiež chápaná ako starostlivosť o čo najlepšie a komplexné uspokojenie potrieb zákazníkov, vrátane kvality komunikácie a vzťahov. Teda kvalita ako celkový úžitok, ktorý zákazník získava spotrebou produktu. Blízky (úzky) kontakt so zákazníkom, ako špecifikum malých podnikov by mal byť preto povinným a prirodzeným spôsobom jednaní malého podniku a predstavovať zvláštnu zodpovednosť za jeho výrobky a služby. „Vlastník malej firmy nie je niekto, kto je anonymný, neznámy klientovi a dbajúc o dobré meno svojej firmy, dbá vlastník o svoj vlastný kredit.“¹⁰

⁸ Bogdan Gregor: Strategie marketigowe malych firm. IN: Konsument, przedsiębiorstwo, przestrzen. Wydanie materialow konferencyjnych, Katowice 1998 s. 327

⁹Poznámka: Uvádzané stratégie vychádzajú zo základných a najčastejšie používaných prístupov klasifikácie marketingových stratégií.

¹⁰ Bogdan Gregor: Strategie marketigowe malych firm. In: Konsument, przedsiębiorstwo, przestrzen. Wydanie

Ďalšou ponúkanou strategickou alternatívou pre malé podniky môže byť **stratégia diverzifikácie**. Napriek riziku, ktoré je spojené s jej realizáciou, nie je možné vylúčiť ju z praxe malých podnikov. Práve naopak, nedostatočná stabilizácia mnohých trhov spôsobuje, že tieto podniky sú nútené neraz podnikáť v niekoľkých oblastiach trhu (aj odlišných) súčasne, zväčšujúc tak šance na udržanie a prežitie. Cez diverzifikáciu sa snažia znížiť riziko v podmienkach rastúcej konkurencie. Stratégia diverzifikácie je založená na preorientovaní zdrojov, ktorými podnik disponuje na oblasť podstatne odlišnú od pôvodnej. Diverzifikácia vyžaduje napr. novú techniku, kvalifikáciu, atď. Môže byť uskutočňovaná vlastnými silami, cez nákup licencie a tiež získaním iných podnikov, či fúziou s nimi. Malý podnik odhodlaný diverzifikovať svoju produkciu by sa mal púšťať do oblastí, v ktorých disponuje poznatkami a skúsenosťami, je schopný si zabezpečiť sieť obchodných kontaktov, postupne využiť svoj kapitál a týmto spôsobom ohraničiť riziko v novom výrobo-trhovom priestore. V opačnom prípade ide resp.môže ísť o dosť nákladný experiment. Výskumy hovoria , že „táto stratégia by mala byť realizovaná len tými podnikmi, ktoré už dosiahli silnú pozíciu na trhu vo svojej rozhodujúcej oblasti pôsobenia.“¹¹

Ako poslednú alternatívnu stratégiu pôsobenia na trhu pre malé podniky možno uviesť, **stratégiu kooperácie**. Odporúča sa najmä takým malým podnikom, ktorých vlastnosti nie sú natoľko silné, aby im umožnili dosiahnutie individuálneho úspechu. Prijatie tejto stratégie ponúka šance aspoň čiastočnej eliminácie bariér efektívnej činnosti, akými sú predovšetkým limitované finančné a ľudské zdroje a tiež vysoké náklady marketingovej činnosti. Kooperatívne väzby sa môžu vytvárať medzi konkurenčnými podnikmi, ale aj tými podnikmi, ktoré si nekonkurujú. V tom druhom prípade ide o tzv. marketingovú symbiózu, ktorá sa týka hlavne podnikov ponúkajúcich komplementárne produkty. Na vytváranie sietí a prepájanie malých firiem nie je jednotný recept. Potreba ich vytvárať musí vychádzať zo samotných podnikateľských subjektov, ktoré sa presvedčia o tom, že zapojením do siete získajú pre seba výhody, ktoré by pre nich inak boli prakticky nedostupné. Významnú úlohu v podnecovaní kooperácie malých firiem môže zohrávať štát, ale aj obce. Vytváranie spoločenstiev môže byť teda primeraným riešením v prípade rozvoja malých podnikov. V podmienkach nedostatočného kapitálu, a tiež nedostatku marketingových poznatkov a skúseností, by mohli tieto združenia vďaka kooperácii s inými subjektami, predovšetkým zahraničnými, zmenšiť rozdiely a využitím synergických efektov zväčšiť svoje rozvojové šance.

Pri samotnom vypracovávaní marketingovej stratégie malé podniky využívajú prevažne tzv. podnikateľský spôsob formulovania stratégie to znamená , že **stratégia je vypracovaná jednou osobou** s najväčším vplyvom v podniku.¹² Zásadný rozdiel v procese marketingového plánovania, predovšetkým strategického malých a veľkých podnikov je vo vzťahu medzi vlastníkom a manažérom. Kým vo veľkom podniku spravidla dochádza k najímaniu si odborného manažmentu, ktorý musí pri formulovaní stratégie rešpektovať rôzne potreby a požiadavky viacerých spolujemiteľov, v malom podniku ide väčšinou o jednu a tú istú osobu. Výber, presadzovanie a úspešnosť príslušného typu marketingovej stratégie v konečnom dôsledku teda výrazne ovplyvňuje samotná **osoba podnikateľa**. Napredovanie malých podnikov tak často aj v prípade priaznivých trhových podmienok a poznania konkurenčných výhod závisí od podnikateľa, jeho schopnosti sa orientovať v meniacich sa trhových podmienkach a reagovať na ne z krátkodobého, ako aj dlhodobého hľadiska. Marketingová stratégia je vedená víziou podnikateľa a rozdielne určené rozvojové a marketingové ciele môžu vyplývať z odlišných vlastností a schopností jednotlivých

materialow konferencyjnych, Katowice, 1998, s. 328

¹¹ podľa Robson,G., Callagher, M.: Diversification Strategy and Practice in Small Firms.

International Small Business Journal , 1993., nr.2, s. 37-53

¹² Wheelena,T.L.a Hungera,D.J.: Strategic management,USA,Addison – Wesley Publishing Company, Inc. 1990

podnikateľov. Okrem toho malé podniky často volia marketingovú stratégiu, ktorej cieľom je udržať sa na trhu, prípadne prežiť a nie rozvoj a rast podniku, pretože osobné potreby a potreby rodiny sú prvoradé. Ak chceme teda rozumieť cieľom malého podniku, je potrebné porozumieť motivácii vlastníka.

Ďalšie rozdiely sú v tom, že: „ Malé podniky operujú väčšinou v jednej oblasti trhu alebo na obmedzenom počte oblastí, pravdepodobne tiež s obmedzeným množstvom produktov. **Rozsah operácií** (podnikových činností), ktoré sú predmetom stratégie je menší než u veľkej organizácie.“¹³

Vzhľadom na vyššie uvedené súvislosti medzi formulovaním marketingovej stratégie a osobou vlastníka manažéra možno konštatovať, že najväčšie silné a slabé stránky podniku (hlavne v príliš malých podnikoch resp. na začiatku podnikania) sú spojené so samotným podnikateľom. Preto **analýza** interného prostredia resp. silných a slabých stránok podniku by, mala obsahovať aj analýzu osoby podnikateľa a to tak jeho odbornej, ako aj osobnej spôsobilosti (skúsenosti, schopnosti, vedomosti...). Tak ako jeho silné stránky môžu byť faktorom úspechu a zdrojom konkurenčnej výhody, tak jeho slabé stránky môžu viesť k neúspechu. Preto ich treba poznať a rozvíjať. Analýza vonkajšieho prostredia môže byť jednoduchšia (menej vedecká) ako vo väčších podnikoch. Čo sa týka techník resp. **metód spracovania** (tak analytickej ako aj návrhovej časti) marketingovej stratégie pre malý podnik, ako najvhodnejšia sa javí základná SWOT analýza. Portfóliové analýzy majú skôr obmedzené využitie vzhľadom na rozsah podnikateľských aktivít malého podniku. Často ide iba o jeden produkt, či produktový rad. Ostatné kvantitatívne metódy sú spravidla náročné tak na spracovanie, ako aj následnú interpretáciu a využitie výsledkov.

Rozdiel môže vznikať aj v rámci samotnej **implementácie marketingovej stratégie**. Kým vo veľkom podniku sa môže jednať o inú skupinu ľudí, než ktorá ju formulovala, v malom väčšinou osoba, ktorá stratégiu formuluje sa podieľa aj na jej realizácii, prípadne hodnotení a kontrole.

4. Základné aktivity malej firmy v jednotlivých oblastiach marketingu

Prieskum trhu je potrebný pre každý podnik, bez ohľadu na jeho veľkosť, lebo je neodmysliteľnou súčasťou marketingového systému a východiskom pre nasadenie marketingových nástrojov. Trh je príliš veľký a neznámy, aby bolo možné spoľahnúť sa len na cit. Okrem toho, kto nie je informovaný o poslednom vývoji trhu je predstihnuteľný konkurenciou. Napriek tomu rozsah a kvalita prieskumu v malých podnikoch je často nedostatočná.

Ak sa aj nerealizuje prieskum trhu v malom podniku priebežne je potrebné ho realizovať minimálne vtedy, keď pre uskutočnenie rozhodnutia ohľadne nástrojov marketingového mixu chýbajú informácie o trhu. Prieskum trhu môže dať malému podnikateľovi odpoveď na otázky: čo vyrábať resp. aké služby ponúkať, koľko vyrábať, v akej kvalite, sortimente, tak z hľadiska krátkodobého ako aj dlhodobého, na aké trhy, trhové segmenty sa zamerať (komu a kde predávať), za aké ceny a akými odbytovými cestami predávať, kto a aký sú jeho rozhodujúci konkurenti a pod.

Pri jeho uskutočňovaní by mal malý podnik zabezpečiť všeobecné zásady platné pre **prieskum trhu**. Ide o proces obsahujúci 4 základné kroky:

- zodpovedný manažér a výskumník definujú problém a cieľ výskumu,
- spracujú plán prieskumu na zber údajov z primárnych a sekundárnych zdrojov. Zber primárnych údajov vyžaduje výber metódy výskumu, výber kontaktnej metódy, určenie skúmanej vzorky a príprava nástrojov prieskumu,

¹³ Johnson, G., Scholes, K.: Cesty k úspešnému podniku, Computer Press, Praha, 2000, s. 25, ISBN

- realizácia plánu marketingového prieskumu, t.j. zber, spracovanie a analýza informácií,
- interpretácia poznatkov a spracovanie správy o výsledkoch.

V prípade malých podnikov sa odporúča tiež uskutočňovať prieskum trhu spoločne s inými malými podnikmi v rámci spoločného záujmu. Alternatívou v tejto oblasti môže byť tiež pomoc zo strany organizácií na podporu malého a stredného podnikania (napr. v SR je to Národná agentúra pre rozvoj malých a stredných podnikov, Zväz podnikateľov a pod., z ktorých mnohé deklarujú pomoc malým podnikom aj v tejto oblasti).

Ďalšou možnosťou je využitie služieb externých agentúr špecializovaných na uskutočňovanie marketingového výskumu. Pri rozhodovaní sa medzi vlastnými pracovníkmi a externou agentúrou je nutné zvážiť viaceré aspekty. Ide predovšetkým o:

- *zdroje* - či malý podnik disponuje dostatočnými zdrojmi na vykonanie podstatnej časti výskumu. Z hľadiska zdrojov je nutné zvážiť napríklad možnosť počítačového spracovania, jazykové znalosti, skúsenosti a znalosti s prieskumom trhu, štatistické expertízy, prístup k práci v teréne.
- *objektívnosť* - externé agentúry zabezpečujú vysokú mieru objektivity, sú schopné racionálne posúdiť vnútropodnikové praktiky,
- *cena* - treba posúdiť cenu agentúrnej služby, nie vždy je agentúrny prieskum drahší než podnikový,
- *skúsenosti* - agentúry majú zavedený účinný systém prieskumu,
- *dôvernosť* - pri agentúrnom prieskume je viac možností rozptýlenia informácií,
- *konflikt záujmov* - klientom agentúry môžu byť zároveň aj naši konkurenti.

V prípade rozhodnutia pre uskutočnenie prieskumu s pomocou agentúry, je nutné pri jej výbere zvážiť nasledovné preverovacie kritériá: členstvo danej agentúry v profesijnom orgáne, povest' agentúry, možné skúsenosti s agentúrou a spokojnosť s jej výsledkami a konflikt záujmov.

Či už sa realizuje prieskum vlastnými silami, alebo prostredníctvom špecializovanej agentúry je dôležité zabezpečiť tiež evidenciu získaných informácií a znalostí z prieskumu trhu. Mali by sa stať súčasťou podnikového marketingového informačného systému.

Produkt v malom podnikaní podobne ako vo veľkom podniku môže zahŕňať čokoľvek – hmotné produkty určené na konečnú spotrebu, produkty v rôznom štádiu rozpracovania určené pre výrobnú spotrebu, služby výrobné, nevýrobné a pod. Z hľadiska marketingu sa musí malý podnik zaoberať produktom na všetkých jeho troch úrovniach:

- poznať jeho základné určenie, čo prináša produkt spotrebiteľovi,
- poznať efekty tvoriace individualitu vlastného produktu,
- a poznať aj ďalšie rozširujúce efekty tvoriace produkt.

Všetky možné pridané vlastnosti produktu alebo ich zmeny, môžu prinášať spotrebiteľovi ďalší úžitok. Dochádza tak k novému definovaniu produktu so zámerom zvýšiť úžitok produktu z pohľadu zákazníka, získať ďalších užívateľov a rozšíriť možnosti použitia produktu. Rozšírenie očakávaného produktu je nástrojom diferenciácie podnikovej ponuky. Je potrebné si tiež uvedomiť, že niektoré zmeny môžu výrazne ovplyvniť výšku nákladov v dôsledku čoho sa pre rad zákazníkov môže stať produkt cenovo neprijateľným.

Produkty sa menia predovšetkým v súvislosti s vývojom trhu. Pre úspech každého podniku sú dôležité nielen existujúce produkty (ich prípadná modifikácia), ale aj vývoj nových produktov. Aj keď pre malé podniky je typické práve uvádzanie nových výrobkov a nových ideí na trh, zároveň častou príčinou ich zániku je, že ignorujú prirodzený životný cyklus produktu, teda v rámci ich každodenných rozhodnutí nespozorujú prechod produktu do fázy poklesu. Včasné uvedomenia si nutnosti vývoja nových produktov a vyhľadávanie nových trhov môže malému podnikateľovi pomôcť sledovanie súčasných trendov a vývoja na jeho hlavných trhoch.

Samotný proces jednotlivých etáp pri vývoji a uvádzaní nových produktov na trh je v malých podnikoch podobný ako aj u veľkých. Keďže však malé podniky pracujú v menšom rozsahu než veľké, nie je nutné, aby produkt prechádzal všetkými etapami (od tvorby nápadu, cez vývoj, testovanie, marketingovú analýzu až po komercializáciu).

V súvislosti so získavaním nápadov sa v malom podnikaní odporúča evidovať a brať vážne každý nápad a predstavu každého pracovníka podniku o možnosti uvedenia výroby nového produktu, či jeho zlepšenia. Aj pred samotným uvedením nového produktu na trh je potrebné zdôrazniť potrebu prieskumu trhu. Ten je nevyhnutný aj v prípade malého podniku.

V rámci vývoja nových produktov môže byť výhodou malých podnikov aj ich lokálny rozsah trhu, čo im umožňuje vymieňať si názory a predstavy o nových produktoch s inými malými podnikmi rovnakého odboru, pokiaľ si nekonkurujú zásahom do svojich oblastí trhu.

Riadenie **cien** je jedna z tých oblastí marketingu, ktoré sa zvyknú v malom podniku podceňovať. Malý podnik má pri stanovení ceny predovšetkým záujem, aby v nej boli uplatnené všetky náklady vložené do produktu a zároveň, aby bol v cene započítaný aj určitý zisk. Okrem toho by mal mať tiež záujem, aby sa na trhu cena príliš neodlišovala od konkurenčnej ceny (ak je produkt porovnateľný) a bola prítiažlivá pre kupujúceho. Aj v prípade malých podnikov pre tvorbu ceny platia všeobecné zásady.

Marketingová komunikácia predstavuje prostriedok komunikácie podniku predovšetkým s jeho cieľovým trhom prostredníctvom: reklamy, podpory predaj, osobného predaja, publicity, ústneho podania medzi spotrebiteľmi navzájom.

Výberu konkrétnych nástrojov predchádza v prípade malého podniku v prvom rade určenie reakcie, ktorú chce vyvolať u cieľového zákazníka (vybudovať povedomie, znalosť, pozitívny postoj...). K ďalším skutočnostiam patrí tiež rozsah a charakter trhu, zákazníka (priemyselný, spotrebný), intenzita konkurencie, zvyklosti predurčujúce propagačné metódy v príslušnom sektore produktov – t.j. charakter produktu, ale aj úroveň vedomostí a skúseností manažérov v tejto oblasti. V neposlednom rade veľký význam zohrávajú finančné možnosti podniku. Nakoľko malý podnik nemá veľké finančné rezervy na marketingovú komunikáciu, pokúsime sa načrtnúť predovšetkým lacnejšie formy komunikácie.

Úlohou reklamy je predovšetkým informovať – o existencii podniku, o jeho produktoch, o ich vlastnostiach a následne sa pripomínať spotrebiteľom. Z hľadiska reklamy pre malý podnik niekedy stačí, keď o sebe informuje a pripomína svoju činnosť v miestnych či regionálnych novinách vo forme inzerátu, čo nepredstavuje žiadne vysoké náklady. Prípadne je možné využiť iné miestne, či oblastné médiá – rozhlas, televízia, alebo niektoré prostriedky vonkajšej reklamy.

Dnes je už neodmysliteľnou súčasťou marketingovej komunikácie aj väčšina malých podnikov internet, predovšetkým kvôli nízkym nákladom, ktoré sú spojené s jeho využitím v tejto oblasti v porovnaní s účinkami a efektmi, ktoré podniku prináša. Okrem klasickej prezentácie podniku a jeho produktov, zároveň umožňuje interaktívnu komunikáciu a predaj.

Okrem toho minimálnym komunikačným prostriedkom v oblasti marketingovej komunikácie by mal byť kvalitne spracovaný propagačný materiál o podniku. Jeho obsahom spravidla býva: stručné predstavenie podniku, jeho histórie a činnosti, logo, slogan, kontaktné informácie, prehľad o ponúkaných produktoch, či službách, referencie, ocenenia a pod.

K zaujímavým nástrojom marketingovej komunikácie z pohľadu malého podniku patrí aj práca s verejnosťou. Malé podniky by nemali zanedbávať napr. rôzne kultúrne, spoločenské a predajné akcie miestneho charakteru pri rôznych príležitostiach. Tie vytvárajú a oživujú záujem širokej verejnosti v lokalite jeho pôsobenia o dané malé podniky. Tie musia mať snahu, aby boli svojim zákazníkom nablízku a títo aby nadobudli dojem, že je o nich záujem a podnik reaguje na ich želania. V oblasti PR je dôležitou súčasťou aj vytváranie podnikovej identity.

Na záver treba zdôrazniť, že predpokladom efektívnej marketingovej komunikácie v prípade malého podniku je, že kvalita podnikových produktov bude zodpovedať tomu čo podnik navonok deklaruje prostredníctvom komunikačných prostriedkov. Navyše je potrebné komunikáciu, propagáciu skoordinať s distribúciou (v momente propagácie, by mal byť produkt k dispozícii v predajnej sieti). V opačnom prípade malý podnik riskuje stratu dôvery u zákazníka, vytvorenie negatívneho postoja k podniku a jeho produktom a šírenie tejto negatívnej skúsenosti ústnym podaním medzi spotrebiteľmi navzájom. „Treba zdôrazniť, že práve osobné odporúčanie formou ústneho podania sa považujú za jeden z najdôležitejších a najúčinnějších prostriedkov komunikácie. Pozitívne resp. negatívne informácie, ktoré šíri zákazník ústnym podaním, tak môžu zásadným spôsobom ovplyvniť rozsah predaja produktov medzi ostatnými zákazníkmi.“¹⁴

V súvislosti s **distribučnými cestami** v malom podniku je možné riešiť výrobnú a obchodnú činnosť malých podnikov. Mnohé malé podniky v rámci svojej činnosti môžu uskutočňovať aj obchodnú činnosť, zriadením vlastných predajní, v ktorých budú predávať svoje produkty priamou cestou. Pre malé podniky tak vznikajú v zásade dve možnosti:

- buď sú schopné uskutočňovať predaj samé priamou cestou,
- alebo predaj zabezpečujú prostredníctvom sprostredkovateľov, čím im odpadá často náročná predajná činnosť, ako aj starosť o prepravu tovaru do obchodnej siete.

Tieto možnosti je potrebné si zvážiť predovšetkým na základe porovnania nákladov na vlastnú distribučnú činnosť s nákladmi na tento medzičlánok. Malý podnik si často volí obchodnú sieť podľa charakteru svojich produktov.

ZÁVER

Na záver možno poukázať ešte na jednu skutočnosť, ktorú potvrdzujú aj prieskumy a to, že **rozhodujúcim činiteľom implemetácie a kvality marketingu práve v malom podniku je samotný podnikateľ**, v osobe ktorého sa spravidla kumuluje tak pozícia vlastníka, manažéra, ako aj výkonnej práce. Preto jeho marketingové znalosti a schopnosti potom výrazne ovplyvňujú úroveň tejto problematiky v malom podniku. Úroveň vedomostí z rôznych oblastí podnikovej ekonomiky a schopnosť ich vzájomného prepojenia je značne odlišná u jednotlivých malých podnikateľov. Mnohí vlastníci/manažéri nemajú dostatočné znalosti a skúsenosti/zručnosti v oblastiach ako marketing, dizajn produktu, strategický manažment atď. Niektorí majú snahu zorientovať sa v „novej“ problematike, ale výsledkom je často len ich úzka špecializácia na určitú problematiku. Inými slovami povedané nie sú schopní myslieť ako podnikatelia – marketéri, čo možno považovať za jednu z rozhodujúcich bariér rozvoja malých podnikov.

Keďže nie každý podnikateľ je príkladom intuitívneho (prirodzeného) stratéga a marketéra, jedným zo spôsobov ako čeliť problémom vyplývajúcim z rastu, či z neustále meniaceho sa marketingového prostredia podniku a ako pomôcť implementovať marketing a zvýšiť jeho kvalitu je permanentné **vzdelávanie sa malých podnikateľov**. Adam Kahane (Shell International) povedal: „Schopnosť učiť sa rýchlejšie ako vaši konkurenti, môže byť jedinou konkurenčnou výhodou vašej spoločnosti“. Táto myšlienka by mala nabádať malých podnikateľov pozeráť na podnikanie neustále novým spôsobom, nepreberať ustálené postupy, ale vylepšovať, rozvíjať, či objavovať nové. Týka sa to aj osobnosti podnikateľa, preto je potrebné neustále si osvojovať nové poznatky, postupy a metódy podnikania, teda aj marketingu.

Skutočné uplatňovanie marketingu v malom podniku znamená neustále prehodnocovanie svojich schopností v konfrontácii s meniacimi sa podmienkami na trhu.

¹⁴ Tršťanská, A: Marketing v družstevníctve, IN: Šúbertová, E. – Tršťanská, A. : Družstevné podnikanie, Bratislava, Vydavateľstvo EKONÓM, 1998, s. 107, ISBN 80-225-0905-1

Marketing znamená predovšetkým tvorivý prístup k podnikaniu a vymedzenie určitých pojmov treba chápať len ako základ a odrazový mostík pre ich tvorivé uplatňovanie, hľadanie nových kombinácií a možností. Inak môže byť malý podnik na ceste k stagnácii.

LITERATÚRA

- [1] Bogdan Gregor: Strategie marketigowe malych firm. - In : Konsument, przedsiebiorstwo, przestrzen. Wydanie materialow konferencyjnych, Katowice, 1998
- [2] Barrow, C. : Základy drobného podnikania , GRADA Praha , 1996
- [3] Grančičová, K.: Marketing malé firmy - příklady z praxe a doporučení pro podnikatele, IN: Srpová, J. – Řehoř, V. a kolektiv: Základy podnikání, Praha, Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3339-5
- [4] Grey : Rast podniku. Sprievodca pre MSP, Praha International Inc.,1993
- [5] Johnson, G. , Scholes, K. : Cesty k úspěšnému podniku, Computer Press Praha, 2000
- [6] Kotler, P.: Marketing manažment, Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-600-5
- [7] Pickle, H. B., Abrahamson, R. L. : Small Business Management, 5-th . ed., USA, John Willey and Sons Inc., 1990
- [8] Robson, G. Callagher, M. daly : Diversification Strategy and Practice in Small Firms. International Small Business Journal ,, 1993. nr.2
- [9] Tršťanská, A: Marketing v družstevnictve, IN: Šúbertová , E. – Tršťanská, A.: Družstevné podnikanie, Bratislava, Vydavateľstvo EKONÓM, 1998, ISBN 80-225-0905-1
- [10] Veber, J. – Srpová, J.: Podnikání malé a střední firmy, Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1069-2
- [11] Wheelen, T.L., Hunger, D.J. : Strategic management, USA, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1990

SROVNÁNÍ CSR V NORSKU A SPOLKOVÉ REPUBLICE NĚMECKO

CSR COMPARISON IN NORWAY AND GERMANY

Ivana Chramostová – Markéta Jansová

ABSTRACT

Corporate social responsibility (CSR) is a form of corporate self-regulation integrated into a business model. Ideally, CSR policy would function as a built-in, self-regulating mechanism whereby business would monitor and ensure its adherence to law, ethical standards, and international norms. There are some differences in countries that are in the EU and country which is not in EU. Norway is a highly developed, industrial country with an open, export-oriented economy and don't need to be in EU. Germany was a founding member of the European Union. Europe currently wastes, at a minimum, 20% of its energy due to inefficient use. CargoNet and Deutsche Bahn show us how they spend energy. They compares between modes of transport – train and cars.

KEY WORDS

CSR, Environment, Norway, Germany, comparison, environmental impact, Eco-Efficiency.

ÚVOD

Corporate social responsibility neboli společenská odpovědnost firem, se stává stále diskutovanějším tématem téměř ve všech vyspělých ekonomikách. Požadavky společnosti čím dál více nutí podnikatelský sektor, aby změnil původní strategie zaměřené pouze na ekonomický zisk, a do svých dlouhodobých plánů zařadil i společenskou odpovědnost firem, která přináší zlepšení situace v oblasti lidských zdrojů, rovných příležitostí či životního prostředí.

Tento článek je zaměřen na situaci společenské odpovědnosti firem (CSR) v Evropě. Ve studii jsou vybrány dva vyspělé státy Evropy. Jednak Německo, jako představitel států Evropské Unie a zároveň stát s největší zainteresovaností v CSR, dále Norsko, jako stát stojící mimo Evropskou Unii a její legislativní rámec. Článek postupně nastíní postavení obou států v oblasti CSR, která bude dokreslena konkrétním popisem vývoje CSR ve vybraných podnicích působících ve stejném oboru podnikání.

Závěr bude zhodnocení a srovnání společenské odpovědnosti firem obou států a celkové posouzení rozvoje CSR v Evropě.

CSR v Norsku

Oblast společenské odpovědnosti firem je v Norsku ovlivněna dlouholetými tradicemi ve společnosti i v podnikatelském sektoru. Norsko je sociální, demokratický, blahobytný stát. Ve firmách se projevuje silné sociální cítění, téměř rodinného charakteru, a velmi dobrá komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Díky těmto specifickým znakům Norsko patří ke státům s velmi dobrou průhledností v oblasti CSR.

Zlom v oblasti CSR nastává v roce 2007, kdy, na základě konání mezinárodní konference ohledně CSR, je vydán tzv. White Paper. Tento dokument zaštiťuje danou oblast po legislativní stránce, která byla do té doby mírně opomíjená. Neúplnost legislativy možná byla způsobena přirozeným sklonem norské společnosti k odpovědnosti v ochraně životního prostředí či lidských práv. Důkazem je i výsledek výzkumu Evropské komise z roku 2004, kde se malé a střední podniky v Norsku umístily na prvním místě v oblasti CSR v Evropě. Celých 95% malých a středních podniků v Norsku se v té době zajímalo o společenskou

odpovědnost firem. Naopak špatné hodnocení získalo 50 největších norských firem v rámci studie provedená Norwegian school of management. Zjistilo se, že 63% velkých norských podniků zaostává za nejlepšími evropskými podniky v oblasti CSR, 27% je na srovnatelné úrovni a pouze 10% velkých podniků má vyšší úroveň v oblasti CSR než zmiňované nejlepší evropské podniky. Přičemž nejvíce se z velkých norských podniků orientují na CSR finanční a ropné společnosti. [1]

Norská společnost je charakteristická zejména dobrým přístupem v oblasti environmentu a lidských práv společně s rovnými příležitostmi.

Sociální a ekonomický pilíř

Lidská práva jsou jedním z důležitých témat pro norskou společnost. Již v roce 2007 společnost Confederation of Norwegian Business and Industry, ve spolupráci s Amnesty International, vydala seznam o lidských právech, který poskytuje předpisy na dodržování lidských práv dle evropských konvencí. O rok později pak diskusní fórum Kompakt poskytlo další pramen pro zlepšení situace v lidských právech.

Norsko je současně vzorovou zemí v ohledu rovných příležitostí. Silně se zde projevuje snaha poskytnout rovné pracovní příležitosti imigrantům i ženám. NHO (Confederation of Norwegian Enterprise), ve spolupráci s dalšími organizacemi, poskytuje zaškolení imigrantů a seznámení s životním stylem v Norsku. Obdobně je ošetřena i rovnoprávnost žen podpořená programem Women in Industry. Program se zasazuje o vyšší procento žen v obchodě, průmyslu či na řídicích pozicích. [1]

Environmentální pilíř

Norsko je velmi významným výrobcem tzv. čisté energie. Více jak 99% produkováné elektrické energie v současnosti pochází z vodních elektráren. Neméně významné je pak využívání energie z obnovitelných zdrojů, která je zastoupena zejména bioenergií. Znovuobnovitelné zdroje představují přibližně 4,5% z celkového zásobování primární energie.

Kromě vodní energie se Norsko zároveň zaměřuje na větrné elektrárny. V roce 2004 se na norské pobřeží nacházelo celkem 10 parků s větrnými elektrárnami. Lze předpokládat, že produkce čisté energie bude i nadále prioritou této severské země. Důkazem je i fakt, že se Norsko, i přes malé možnosti využití solární energie, stalo alespoň jedním z největších výrobců solárních panelů. [1,7]

Pilířem norské ochrany životního prostředí jsou také zákonné restrikce týkající se rtuti a bromovaných spálmařův hoření. Další politická omezení se týkají například opatření pro snížení emisí oxidu dusíku. [6]

V roce 2003 pak byl parlamentem vydán nový zákon „The right to environmental information“, který ukládá společnosti poskytnout veškeré důležité informace o podniku a jeho činnosti, jež by mohly negativně ovlivnit životní prostředí v Norsku. [1]

CSR v SRN

Německá podnikatelská sféra přijala bez jakéhokoliv problému 3 pilíře – ekonomický, sociální a ekologický v době neustále se rozvíjejícím se hospodářství. Základem pro tento závazek je hospodářský úspěch společnosti. Pouze konkurenceschopné a ekonomicky životaschopné podniky, budou schopné přispět k řešení nejrůznějších problémů jak sociálních tak ekonomických a ekologických. Pro podnik jako takový to znamená, že musí provozovat ekologicky a sociálně odpovědné postupy, které mají dopad na budoucí inovační schopnosti.

V Německu jsou dvě zastřešující organizace německého průmyslu a to Svaz německých zaměstnavatelů (BDA) a Federace německého průmyslu (BDI). Tyto dvě organizace poskytují veřejnosti informace o zapojení společnosti do CSR. Vytvářejí síť

subjektů v oblasti sociální odpovědnosti podniků a podporují především výměnu zkušeností. Malé a střední podniky získávají praktické příklady a inspirují se tak pro vlastní CSR aktivity.

BDA a BDI v rámci právní politiky na národní, evropské a mezinárodní úrovni, zastávají názor, že podniky jsou tvůrci CSR. Podniky v závislosti na odvětví, velikosti a geografickém prostředí, vytvářejí různá CSR strategie. Pro spojení dialogu podniků s politikou země byl vytvořen internetový portál CSR-Německo, který podporuje nejrozličnější argumenty jak politických stran, organizací tak společnosti.

Nejsilněji se v Německu zabývají právě ekologickým pilířem, ale ostatní nezůstávají pozadu. Německá veřejnost přijala zájem o udržitelnost a s CSR související problémy.[3]

Sociální a ekonomický pilíř

Nejméně diskutovaným problémem německé CSR jsou lidská práva. Byly několikrát zmíněny v nejrozličnějších reportech a procedurách. Větší váhu přikládají na rovné příležitosti. Německo již mnoho let formou vládních strategií za pomoci podniků podporují rovné příležitosti. Problematika rovných příležitostí v Německu je starší než samotná CSR a proto si jde svou cestou.

Zapojení komunity:

- role podniků v místní komunitě: Angažovanost podniků je tradičně jedním z nejdůležitějších oblastí německých společností.
- spolupráce mezi lokálními komunitami a podniky: Lokální a regionální zapojení se významně liší v závislosti na konkrétní situaci.
- Udržitelné produkty a služby: Nedílnou součástí je ochrana spotřebitele, kde zastávají názor ekologicky šetrných výrobků. Mnoho podniků v Německu se zaměřuje na udržitelné produkty, které jsou důležité pro budoucí vývoj trhu.

V Německu existuje fórum pro udržitelný rozvoj německé obchodní asociace Econsense. Je to jakési sdružení předních světových firem a organizací německého průmyslu na téma Corporate Social Responsibility (CSR) a udržitelného rozvoje (Sustainability). V České republice je to BLF neboli Business Leaders Forum. Econsense pracuje se širokou škálou témat, včetně změny klimatu, demografické změny, řízení dodavatelského řetězce, obchodní a biologické rozmanitosti a hodnocení a podávání zpráv.

Environmentální pilíř

Jak už bylo řečeno největším podílem v Německu na CSR má environmentální pilíř. Zde je několik málo realizovaných projektů:

- Národní akční plán: V dubnu roku 2002, přijala německá vláda první národní strategii udržitelného rozvoje, který je každým rokem aktualizován a doplňován souborem ukazatelů udržitelnosti rozvoje. Od roku 2009 probíhá na základě žádosti spolkové vlády report pod vedením německé rady.
- Hlavní problémy životního prostředí: Od politické, ekonomické a společenské perspektivy je změna klimatu nejdůležitějším úkolem.
- Energetická a ekologická účinnost: Energetická účinnost je považována za hlavní faktor snižování nákladů. Je jedním z účinných prostředků v boji proti změně klimatu. To platí jak pro samotné podniky, tak pro politiku státu.

Německá veřejnost si je dobře vědoma problematiky životního prostředí a zejména změny klimatu. Proto se konají různé diskuse a semináře nejen o budoucnosti klimatu a zmírňování klimatických změn, ale také o ostatních aspektech ekologie.

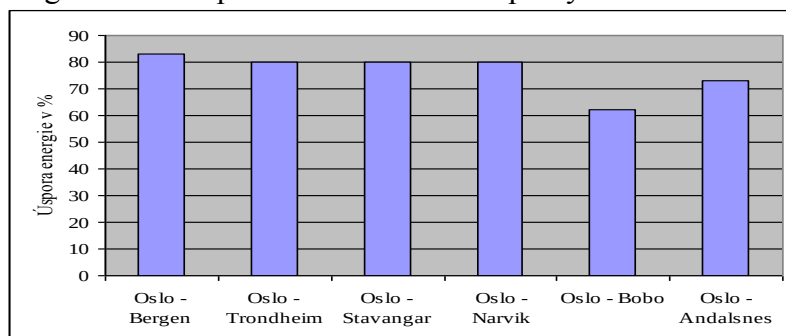
CargoNet

CargoNet je jedna z významných norských firem sloužících nákladní dopravě po železnici. Provozuje nákladní dopravu pro průmysl a obchod pomocí efektivních sítí

nákladních terminálů, a to nejen v Norsku a Švédsku, ale i mezi Skandinávií a kontinentální Evropou.

Hlavní filozofií firmy v oblasti CSR je ochrana životního prostředí pomocí nízké spotřeby energie oproti silniční dopravě či redukce emisí způsobujících kyselé deště - zejména oxid uhličitý.

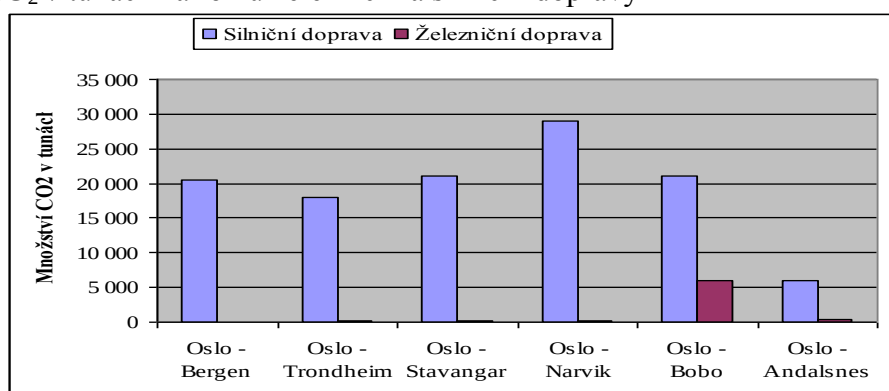
Graf 1 Úspora energie dosažená použitím železniční dopravy namísto silniční



Zdroj: <http://www.cargonet.no/WidePage.aspx?id=4661&lang=EN>

Jednou z velkých výhod železniční dopravy oproti silniční dopravě je nízká spotřeba energie, jak je dobře patrné na grafu č. 1. Je zde zobrazeno šest různých tras, na kterých firma CargoNet poskytuje přepravu průmyslových surovin. Jak je zřejmé z grafu, použití železniční přepravy přináší v průměru až 80% úspory energie.

Graf 2 Emise CO₂ v tunách za rok u železniční a silniční dopravy



Zdroj: <http://www.cargonet.no/WidePage.aspx?id=4663&lang=EN>

Emise oxidu uhličitého jsou dalším z pilířů environmentální politiky CargoNet. Železniční doprava významným způsobem snižuje emise CO₂, které ničí životní prostředí. Na grafu č. 2 je opět zobrazeno šest stejných terminálů, které poskytuje CarcoNet pro přepravu. Na železničních trasách Oslo – Bergen, Oslo – Trondheim, Oslo – Stavanger, Oslo – Narvik a Oslo – Andalsnes je emise oxidu uhličitého téměř zanedbatelná, kdežto při použití silniční dopravy na totožných trasách se emise oxidu uhličitého pohybují v řádech desetitisíců tun za rok.

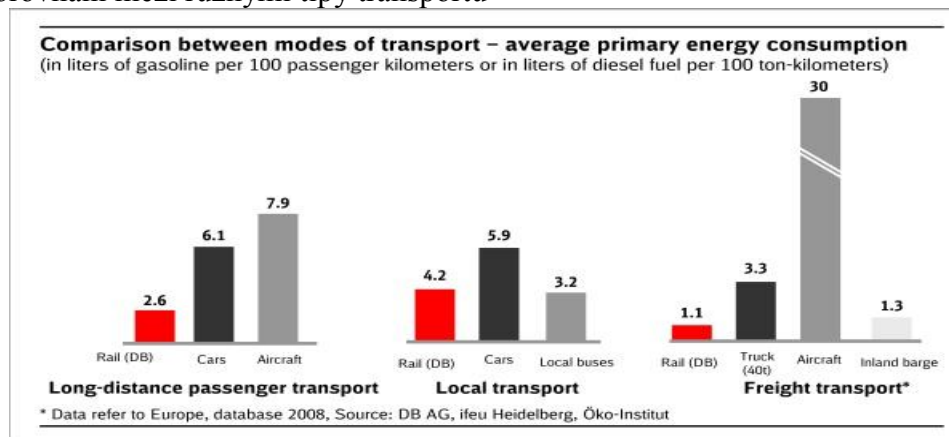
Deutsche Bahn AG

DB AG je jednou z největších společností v Německu. CSR berou velice vážně a proto zaujímají postavení ve všech pilířích. Ochraňuje nejen klima využitím hospodárných zdrojů, ale je to jeden z největších zaměstnavatelů.

Koncern Deutsche Bahn AG u příležitosti Mezinárodního dopravního fóra v Lipsku zveřejnil svůj cíl snížit produkci CO₂ do roku 2020 o 20 % a zároveň vyzval vědecké a průmyslové kruhy, aby spojily své síly při vývoji nových pohonných technologií. Podíl dopravy na emisích CO₂ totiž činí celosvětově zhruba 20% a doprava je proto jedním z největších zdrojů skleníkových plynů.

DB nebere železniční dopravu výhradně jako nejekologičtější, ale jsou přesvědčeni, že rozumná kombinace všech druhů dopravy se může logisticky vzájemně doplňovat. V minulých letech (mezi roky 1992 a 2002) dosáhla skupina Deutsche Bahn podstatných úspor emisí CO₂ v sektoru železniční dopravy a to více než 25%.[5]

Graf 3 Porovnání mezi různými typy transportu



Zdroj: Deutsche Bahn AG. Dostupné z WWW: <http://www.deutschebahn.de/>

Ve srovnání s ostatními druhy dopravy, byla železniční doprava nejlevnější v roce 2008 s průměrnou spotřebou na dlouhé vzdálenosti 2,6 litrů na 100 kilometru. Jinými slovy, cestující na dlouhé vzdálenosti spotřebují pouze půlku energie auta. Ve srovnání s letadlem se ušetří více jak 75 procent CO₂. DB chce ulehčit německé silniční dopravě ve výši 3,4 milionu automobilů každý den. To snižuje dopad na životní prostředí o 13 milionů tun CO₂ ročně. [4]

ZÁVĚR

Cílem studie bylo srovnání dvou evropských zemí, kde jedna zaujímá významnou pozici v EU a druhá je silným ekonomicky vyspělým státem mimo EU. Díky členství v EU bylo SRN svázáno mnohem dříve striktní legislativou tzv. Zelenou knihou, která obsahuje první definici CSR. Naopak Norsko, které není členem EU, začalo legislativu upravovat a konkretizovat až v posledních letech. Do té doby sice nebyla oblast CSR zanedbávána, ale spíše než zákony, se řídila přirozeným sklonem norské společnosti k ochraně životního prostředí a rovným příležitostem.

Ekonomický a sociální pilíř

Vzhledem k vysoce vyspělé ekonomice obou států se nejvíce žádný velký rozdíl v oblasti ekonomického pilíře.

Zároveň ani jedna ze zemí nemá problém v sociální sféře. Jak v Norsku tak i v Německu nejsou významně porušována lidská práva. Současně obě země zaujímají velmi kladný postoj k rovným příležitostem žen či imigrantů.

Environmentální pilíř

Největší důraz se přikládá na ochranu životního prostředí. Výrazným bodem norské environmentální politiky je, díky dobrým geografickým podmínkám, využívání tzv. čisté energie a to zejména ve formě vodních elektráren.

Německá veřejnost se úzce zabývá především budoucností klimatu a zmírňování klimatických změn. V mezinárodním srovnání, Německo dosáhlo mimořádně vysoké úrovně ochrany životního prostředí. Německé podniky dodržují stovky pravidel týkající se ekologie, přesto se sami realizují ve vlastních projektech na ochranu životního prostředí, které nemusí, ale chtějí provádět. Německo se především vyznačuje svými ekologicky šetrnými produkty a biopotravinami.

Na konkrétních případech norské a německé firmy, zabývající se železniční dopravou, se demonstroval převažující vliv environmentálního pilíře nad ostatními. V obou případech byla patrná snaha o snížení emisí CO₂ v průměru až o 20% a úspora energie 80% oproti ostatním druhům dopravy.

Článek je zpracován jako jeden z výstupů projektu „*Společenská odpovědnost firem, aplikace normy ISO 26000 v Evropě*“, který vznikl na základě finanční podpory ze strany Technické univerzity v Liberci v rámci soutěže na podporu projektů specifického vysokoškolského výzkumu.

LITERATURA

- [1] A. Habisch: *Corporate Social Responsibility across Europe*, Springer Berlin Heidelberg, New York, 2005, ISBN: 3-540-23251-6
- [2] *CargoNet - Environment* [online]. 9.7.2008 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.cargonet.no/WidePage.aspx?id=4663&lang=EN>>.
- [3] *CSR Germany – deutsche Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung* [online]. 2010 [cit. 2010-04-14]. CSR Germany. Dostupné z WWW: <http://www.csrgermany.de/www/csrgcms.nsf/ID/home_de>.
- [4] *DB Eco Program* [online]. 2010 [cit. 2010-04-14]. DB-Konzern. Dostupné z WWW: <<http://www.deutschebahn.com/site/bahn/de/nachhaltigkeit/umwelt/dbecoprogram/dbecoprogram.html>>.
- [5] Koncern DB AG se zavázal do roku 2020 snížit emise CO₂ o 20%. *Technický týdeník* [online]. 16.6.2008, [cit. 2010-04-14]. Dostupný z WWW: <http://www.techtydenik.cz/tech_zpravy.php?id=2553&=54>.
- [6] *Norsko* [online]. 29.3.2010 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Norsko>>.
- [7] *Renewable Energy in the European Union and Norway* [online]. 3.7.2000 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.agores.org/Publications/EnR/Norway-2000.pdf>>.

MOŽNOSTI A PREDPOKLADY ROZVOJA TRHU S NEHNUTEĽNOSŤAMI V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

POSSIBILITIES AND ASSUMPTIONS OF SLOVAK REAL ESTATE MARKET

Miroslav Jakubec - Peter Kardoš

ABSTRACT

In the past two years the notion of an economic depression has become an absolute record holder in terms of its occurrence in media worldwide. At the beginning, after its breakout, we strove to understand its causes and consequences, yet we had no idea about its scale, depth or time duration. And it is not different today. Despite consistent scrutiny of this new global phenomenon, which has shaken the so far unshakeable pillars of the strongest economies in Americas, Europe and Asia, we still have not understood its substance, especially in terms of possible evolution alternatives. The depression has also afflicted Slovakia, which has become a victim of its secondary consequences. Fortunately, the Slovak economy ran into the depression like an engine in full motion. However, it did not help much. The economy has been inevitably affected by the global slowdown. The decline in demand for foreign markets and the anxious conservativeness of foreign banks, which also exported it quickly to its subsidiaries in Slovakia, have done their job. As far as the real estate market is concerned, it is still not saturated. Demand for real estate thus has not dropped due to the saturation of the market. It has decreased because a lot of companies which were planning to move to new premises have been shown a “stop” sign by their headquarters because it has become more important for them to concentrate on survival, maintaining their market shares, etc. However, the need of new premises still exists, but it has been put on the back burner for now. The situation is similar in the household segment. Household demand for real estate has declined partly due to general hysteria and partly due to lower household incomes. This paper aims to analyze the current situation at the real estate market and its possible development in the future.

KEY WORDS

Financial Crisis, Real Estate Credit, Real Estate, Price, Demand, Supply, Developer, Economic Growth

ÚVOD

V určitom časovom období po dlhodobom resp. po veľmi rýchlom raste cien aktív sa začne zdať, že úroveň cien aktív neodráža vývoj fundamentov, ktoré by ich mali ovplyvňovať. V takýchto prípadoch sa hovorí o tzv. bubline (asset price bubble). Takáto situácia nastala v posledných dvoch rokoch. Pojem kríza sa v tomto období stal držiteľom absolútneho rekordu, pokiaľ ide o jej výskyt v masmédiách celého sveta. Na začiatku jej vypuknutia sme sa pokúšali pochopiť jej príčiny a konzekvencie, o jej šírke, hĺbke a rozložení v čase sme netušíli nič. A nie je tomu inak ani teraz. Po dôslednom rozpitvavaní nového globálneho fenoménu, ktorý už stihol zatriasť doposiaľ neotrasiteľnými piliermi najsilnejších ekonomík Ameriky, Európy i Ázie, nám jeho podstata, najmä z hľadiska možných evolučných variantov, naďalej uniká. Kríza zasiahla aj Slovensko, resp. naša krajina sa stala skôr obeťou

jej sekundárnych dôsledkov. Slovenská ekonomika na svoje šťastie vbehla do krízového stavu ako rozbehnutá lokomotíva. Ani to však nepomohlo a globálne spomalenie ju nevyhnutne zasiahlo. Pokles odbytu na zahraničných trhoch a úzkostlivá konzervatívnosť zahraničných bánk, ktoré ju veľmi rýchlo exportovali aj do svojich dcérskych pobočiek na Slovensku, urobili svoje. Pokiaľ ide o naplnenie realitného trhu, tak ten stále nie je satureovaný. Dopyt po nehnuteľnostiach neklesol preto, že by bol nasýtený trh, ale preto, že mnohé firmy, ktoré plánovali sťahovanie do nových priestorov, dostali stop na akékoľvek takéto rozhodnutia zo svojich centrál, navyše sa teraz potrebujú viac sústrediť na prežitie, udržanie si trhového podielu a pod. Tá ich potreba tu však stále existuje, len bola načas odstavená na vedľajšiu koľaj. Podobná situácia je pri dopyte zo strany domácností. Dopyt domácností po nehnuteľnostiach čiastočne klesol kvôli všeobecnej hystérii, čiastočne však pre znížené príjmy na domácnosť. Zvyšovanie miery nezamestnanosti bude ovplyvňovať vývoj cien nehnuteľností aj v blízkej budúcnosti. Ceny nehnuteľností by nemali výraznejšie rásť, mali by zostať na nižších úrovniach ako v roku 2008, kedy dosiahli svoj strop. Cieľom tohto príspevku je analyzovať súčasný stav realitného trhu a jeho vývoj do budúcnosti.

1. Základné súvislosti vývoja cien nehnuteľností

V období finančnej krízy si renomovaní analytici a prognostici netrúfajú jednoznačne povedať, ako sa bude vyvíjať trh s realitami. Niektorí novinári uvádzajú, že analytici sa v súčasnosti zmôžu iba na predpovede hydrometeorologického typu: „*Ceny nehnuteľností budú naďalej klesať. Pád cien nehnuteľností je ovplyvnený vývojom v národnom hospodárstve. Rast cien nehnuteľností možno očakávať v blízkej budúcnosti.*“ Na začiatok považujeme za potrebné uviesť základnú anomáliu, ktorou bola cenotvorba v oblasti bývania v podmienkach SR. Realita bola taká, že existovali špekulatívne fondy, ktoré produkovali virtuálne peniaze, bývanie sa obstarávalo na doživotný dlh, špekulatívne investície a nákupy množstva nepotrebných nehnuteľností, ponukou a dopytom spoločne vygenerovaný luxusný segment, ktorý sa na Slovensku stal amorálnym vzorom pre vyhlasovanie lukratívnych adries, bývanie v nadmerne veľkom formáte atď. Jednoznačnou anomáliou bola aj cenová hladina sekundárnych nehnuteľností (napr. staré panelové byty), ktoré sa doťahovali na moderné developerské projekty, čím akoby eticky legitimizovali primeranosť nadsadených cien, napr. 100, 200 až 300 % marže). Výsledkom boli astronomické ceny nehnuteľností, ktoré sa stali nedostupnými pre nižšiu strednú vrstvu. Cena nehnuteľností absolútne nezodpovedala reálnej hodnote nehnuteľnosti, išlo o obrovskú bublinu, ktorá vplyvom finančnej krízy praskla. Fluktuáciu cien aktív môže ovplyvňovať buď vývoj fundamentov alebo efekt stádovitého správania, keď rastúci počet obchodníkov, resp. investorov vstupuje na trh (výraznejšie sa zvyšuje dopyt po určitom aktíve) v očakávaní, že aktívum sa bude dať v krátkodobom horizonte systematicky predávať za stále vyššiu cenu (podľa výnosov v prítomnosti a minulosti).

V rámci eurozóny boli v roku 1989 ceny nehnuteľností určených na bývanie na vrchole, ich rast predstavoval cca 13 %. V období realitného boomu (od roku 2005 do vypuknutia finančnej krízy) priemerné ceny nehnuteľností na bývanie rástli iba o cca 8 %. Rast priemerných cien nehnuteľností na bývanie bol v minulosti ovplyvnený viacerými faktormi. Jedným z najdôležitejších bol krach na trhu akcií v roku 2000, po ktorom sa investori snažili presunúť obrovský objem prostriedkov z cenných papierov do bezpečnejších aktív, pričom za takéto aktíva považovali samozrejme nehnuteľnosti. Ďalším faktorom ovplyvňujúcim rast cien na realitnom trhu bol reálny rast ekonomiky. V čase rastu možno očakávať, že domácnosti majú priaznivejšiu príjmovú situáciu, ktorá sa samozrejme prejaví v ich ochote a možnosti zadlžiť sa. Z uvedeného vyplýva nasledujúci faktor pôsobiaci na ceny nehnuteľností, ktorým je politika vyššej dostupnosti úverov. Tú prijali centrálné banky v záujme vytvorenia pozitívnych impulzov pre ďalší ekonomický rast. Nepochybne dôležitým

faktorom bol aj samotný dopyt, ktorý výrazným spôsobom ovplyvnil výsledné ceny nehnuteľností. Dopyt rástol veľmi rýchlo, jednotlivci boli v mnohých prípadoch ochotní kúpiť niekoľko nehnuteľností, ktoré považovali ako najlepšiu formu investovania, či už vlastných alebo cudzích finančných prostriedkov. V období rastu (od roku 1999 do roku 2005) bol priemerný rast cien nehnuteľností v eurozóne na úrovni cca 6,6 %, pričom v niektorých krajinách bol tento rast ešte výraznejší. V roku 2006 došlo vo väčšine krajín eurozóny k postupnému spomaľovaniu tohto rastu a v roku 2008 v niektorých krajinách už aj k medziročnému poklesu cien nehnuteľností na bývanie (napr. Írsko, Malta). Na Slovensku rast pretrvával až do roku 2008, pretože realitný trh u nás a v nových členských štátoch EÚ začal fungovať relatívne neskoro. Nové členské štáty však nepredstavujú také realitné trhy, ktoré by svojou veľkosťou dokázali ovplyvňovať priemerné ceny nehnuteľností. Tieto sú ovplyvňované najmä zo strany Nemecka, Francúzska, Talianska a Španielska.

V podmienkach Slovenskej republiky dochádza k spomaleniu poklesu cien nehnuteľností na bývanie v poslednom štvrtroku 2009 a v prvom a druhom štvrtroku 2010.

Vývoj cien nehnuteľností v SR od roku 2002 je uvedený v nasledovnej tabuľke:

Tabuľka 1 Vývoj cien nehnuteľností na bývanie v SR(v Eur)

Rok, štvrťrok	Cena v €/m ²	Zmeny celkových cien v%	
		rok 2002=100	medziročná zmena
2.Q 10	1 293	218,4	96,3
1.Q 10	1 296	219	91,7
2009	1 344	227	88,9
4.Q 09	1 297	219,1	87,7
3.Q 09	1 322	223,3	85,7
2.Q 09	1 342	226,7	86,6
1.Q 09	1 413	238,7	95,7
2008	1 511	255,3	122,1
4.Q 08	1 479	249,9	106,4
3.Q 08	1 542	260,5	119,9
2.Q 08	1 549	261,7	131,2
1.Q 08	1 476	249,3	134,5
2007	1 238	209,2	123,9
4.Q 07	1 391	234,9	132,5
3.Q 07	1 286	217,2	125,4
2.Q 07	1 180	199,4	120,5
1.Q 07	1 097	185,3	116,3
2006	1 000	168,9	116,8
4.Q 06	1 050	177,4	117,5
3.Q 06	1 025	173,2	118
2.Q 06	980	165,5	118
1.Q 06	944	159,4	113,7
2005	856	144,6	89,7
4.Q 05	894	151	115,4
3.Q 05	869	146,9	115,4
2.Q 05	830	140,3	115,4
1.Q 05	830	140,2	115,4
2004	954	161,2	115,4
2003	827	139,6	139,6
2002	592	100	-

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že postupne dochádza k miernejšiemu poklesu priemerných cien nehnuteľností na bývanie. NBS a NARKS to považujú za určitý náznak začiatku postupnej stabilizácie slovenského realitného trhu aj kryštalizácie rovnovážnej úrovne priemerných cien nehnuteľností na bývanie vzhľadom na vývoj základných ekonomických ukazovateľov. Od nich bude v rozhodujúcej miere závisieť aj vývoj na slovenskom realitnom trhu v ďalšom období. Vývoj cien nehnuteľností určených na bývanie je na Slovensku určovaný skôr vývojom priemerných cien bytov ako domov. Priemerná cena metra štvorcového bytov dosiahla v 2. štvrtroku 2010 hodnotu 1 329 EUR a priemerná cena metra štvorcového domov dosiahla úroveň 1 293 EUR. Štatistiky uvádzajú, že v 2. štvrtroku 2010 v porovnaní s predchádzajúcim štvrtrokom došlo k spomaleniu poklesu priemerných cien 1 m² obytnej plochy. Najmenší pokles zaznamenali malometrážne byty, o ktoré začína byť opätovný záujem. Pri veľkometrážnych bytoch došlo k miernemu nárastu priemernej ceny za meter švorcový. Vývoj cien nehnuteľností určených na bývanie podľa typu bytu a domu je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 2 Vývoj cien nehnuteľností na bývanie podľa typu bytu a domu (v Eur)

Rok, štvrtrok	Byty	v tom:					Domy	v tom:		Byty, Domy Spolu
		1-i	2-i	3-i	4-i	5-i +		dom	vila	
2.Q 10	1 329	1 439	1 372	1 267	1 259	1 538	1 143	1 127	2 000	1 293
1.Q 10	1 332	1 452	1 379	1 266	1 253	1 452	1 167	1 157	1 775	1 296
2009	1 375	1 511	1 424	1 292	1 300	1 491	1 206	1 179	1 825	1 344
4.Q 09	1 327	1 465	1 379	1 254	1 213	1 412	1 180	1 167	1 891	1 297
3.Q 09	1 354	1 482	1 385	1 274	1 328	1 460	1 187	1 173	1 898	1 322
2.Q 09	1 372	1 503	1 424	1 286	1 302	1 547	1 196	1 156	1 777	1 342
1.Q 09	1 447	1 596	1 508	1 352	1 356	1 543	1 259	1 222	1 733	1 413
2008	1 574	1 806	1 655	1 452	1 416	1 472	1 270	1 256	1 877	1 511
4.Q 08	1 521	1 701	1 600	1 408	1 399	1 553	1 276	1 257	2 079	1 479
3.Q 08	1 600	1 856	1 672	1 462	1 439	1 500	1 247	1 231	1 974	1 542
2.Q 08	1 619	1 873	1 695	1 492	1 432	1 434	1 292	1 282	1 779	1 549
1.Q 08	1 555	1 793	1 655	1 447	1 396	1 402	1 266	1 256	1 677	1 476
2007	1 276	1 453	1 355	1 203	1 157	1 306	1 130	1 115	1 730	1 238
4.Q 07	1 458	1 675	1 542	1 376	1 320	1 346	1 204	1 192	1 693	1 391
3.Q 07	1 332	1 550	1 405	1 247	1 208	1 321	1 155	1 140	1 755	1 286
2.Q 07	1 206	1 368	1 281	1 129	1 112	1 290	1 098	1 082	1 724	1 180
1.Q 07	1 108	1 219	1 192	1 060	987	1 269	1 064	1 048	1 749	1 097
2006	998	1 068	1 062	959	928	1 098	1 004	992	1 603	1 000
4.Q 06	1 059	1 153	1 138	1 014	968	1 188	1 022	1 012	1 492	1 050
3.Q 06	1 029	1 102	1 083	997	965	1 147	1 013	1 000	1 624	1 025
2.Q 06	972	1 028	1 023	940	911	1 034	1 001	987	1 688	980
1.Q 06	933	990	1 005	885	866	1 022	980	968	1 608	944
2005	841	885	866	819	783	941	915	901	1 498	856
4.Q 05	881	941	918	847	824	835	938	924	1 516	894
3.Q 05	852	924	890	825	756	836	932	918	1 525	869
2.Q 05	814	836	829	798	773	1 166	901	890	1 442	830
1.Q 05	815	837	828	808	778	927	890	871	1 506	830
2004	932	1 054	1 008	888	831	727	977	980	906	954
2003	815	887	877	778	768	716	839	832	988	827
2002	602	585	654	605	565	619	582	576	718	592

Nárast bol zaznamenaný aj pri stavebných pozemkoch, ktorých priemerná cena na medziročnej báze vzrástla o cca 29 %. V súčasnosti sa priemerná cena stavebného pozemku pohybuje na úrovni 115 EUR/m². Vývoj slovenského realitného trhu je v prevažnej miere ovplyvňovaný a určený vývojom v Bratislavskom kraji. Rastúca ponuka a pomaly sa oživujúci reálny záujem o uspokojenie bývania v tomto regióne sú príčinou pretrvávajúceho a kolísavého úhrnného poklesu priemerných cien domov a bytov za Slovensko ako celok. Vývoj cien nehnuteľností na bývanie podľa krajov zobrazuje nasledovná tabuľka.

Tabuľka 3 Vývoj cien nehnuteľností na bývanie podľa krajov (v Eur)

Rok, štvrt'rok	SR spolu	v tom:							
		BA	TT	NR	TN	ZA	BB	KE	PO
2.Q 10	1 293	1 725	832	627	680	815	825	911	815
1.Q 10	1 296	1 728	861	643	691	794	792	919	850
2009	1 344	1 749	937	709	759	864	789	922	899
4.Q 09	1 297	1 715	879	652	706	798	754	917	834
3.Q 09	1 322	1 720	935	704	737	852	760	897	871
2.Q 09	1 342	1 731	941	727	777	902	805	913	926
1.Q 09	1 413	1 828	992	755	818	905	839	960	966
2008	1 511	1 972	1 006	744	830	945	851	1 137	1 051
4.Q 08	1 479	1 910	1 036	781	867	961	856	1 108	1 031
3.Q 08	1 542	1 991	1 055	796	854	973	853	1 159	1 157
2.Q 08	1 549	2 019	1 019	751	863	964	866	1 186	1 054
1.Q 08	1 476	1 968	915	648	736	883	831	1 093	960
2007	1 238	1 666	799	517	612	709	686	812	747
4.Q 07	1 391	1 859	858	607	690	818	820	978	833
3.Q 07	1 286	1 720	801	551	627	759	741	863	755
2.Q 07	1 180	1 587	794	475	583	680	638	748	681
1.Q 07	1 097	1 498	743	436	550	580	542	660	721
2006	1 000	1 376	712	387	473	507	512	581	612
4.Q 06	1 050	1 449	714	413	523	542	540	607	631
3.Q 06	1 025	1 414	719	393	481	499	523	600	581
2.Q 06	980	1 350	707	371	485	499	492	580	610
1.Q 06	944	1 292	708	370	405	488	490	536	625
2005	856	1 148	648	365	345	452	422	522	592
4.Q 05	894	1 207	672	363	399	468	472	529	588
3.Q 05	869	1 160	659	353	323	464	452	539	569
2.Q 05	830	1 107	635	375	345	445	383	514	632
1.Q 05	830	1 119	627	370	313	431	381	508	580
2004	954	1 285	659	573	630	439	505	779	505
2003	827	1 180	400	405	437	504	472	490	465
2002	592	779	370	361	457	404	356	462	359

Najvýraznejší pokles bol zaznamenaný v II. štvrt'roku 2010 v Prešovskom kraji, kde priemerné ceny nehnuteľností na bývanie poklesli o 4,1 % na 815 Eur. Na druhej strane rast priemerných cien na bývanie zaznamenal Banskobytrický kraj, ktorý vykázal nárast o 4,2 % na 825 Eur, ako aj Žilinský kraj, kde ceny vzrástli o 2,6 % na 815 Eur. K poklesu priemerných cien avšak v minimálnej miere došlo aj v Bratislavskom kraji, kde sa priemerné ceny nehnuteľností na bývanie znížili z 1 728 Eur na 1 725 Eur (pokles o 0,17 %). Najnižšie priemerné ceny nehnuteľností na bývanie eviduje Nitriansky kraj, a to vo výške 627 Eur, pričom v porovnaní s I. štvrt'rokom 2010 ide o pokles o 2,5 %.

Vývoj priemerných cien nehnuteľností na bývanie je v jednotlivých krajoch ovplyvnený najmä hospodárskym vývojom daných regiónov. Kým Bratislavský a Trnavský kraj sú kraje s najnižšou mierou nezamestnanosti, Banskobystrický a Prešovský kraj patria medzi kraje s vyššou mierou nezamestnanosti. Ľudia v chudobnejších krajoch s nízkym príjmom alebo bez práce musia v prvom rade riešiť základné potreby (strava), kúpa nehnuteľnosti v ich prípade neprichádza do úvahy.

2. Predpoklady oživenia realitného trhu

V súčasnosti je obtiažne predpovedať vývoj cien nehnuteľností do budúcnosti. Pri predpovediach je nevyhnutné brať do úvahy globálne vonkajšie vplyvy ako aj celý rad domácich faktorov, ktoré v zásadnej miere ovplyvňujú charakter aktuálneho realitného trhu na Slovensku. Základným predpokladom pre oživenie realitného trhu je zabezpečenie trvale udržateľného ekonomického rastu. V prvom štvrtroku 2010 rástla slovenská ekonomika o 4,8 %, v druhom štvrtroku 2010 rast pokračoval na úrovni 4,6 %. Ťahúňom rastu bol priemysel a zahraničný obchod. Zaostávala domáca spotreba, ktorá trpí aj pre vysokú nezamestnanosť.

Na to, aby bol zabezpečený trvale udržateľný ekonomický rast je potrebný funkčný finančný systém, ktorý je nevyhnutný pre financovanie podnikateľských subjektov. V čase finančnej krízy pristúpili banky k obmedzeniu poskytovania úverov. Táto skutočnosť sa negatívnym spôsobom prejavila na ich výsledkoch hospodárenia, napríklad čistý zisk jednej z najväčších slovenských bánk Slovenskej sporiteľne, a.s. klesol v roku 2009 o 79 %. V súčasnosti aj slovenské banky pochopili, že bez poskytovania úverov nebudú ich výsledky také, aké boli v čase hospodárskeho rastu. Mierne oživenie môžeme sledovať aj v oblasti hypotekárnych úverov. Od začiatku roka 2010 niektoré banky pristúpili k zníženiu úrokových sadzieb z hypotekárnych úverov, no treba však poznamenať, že ich výška výrazne presahuje priemer niektorých európskych krajín. Niektoré banky (napr. Tatra banka) pristúpili k zavedeniu produktov, ktoré môžu prispieť k oživeniu realitného trhu. Banka zaviedla na trh hypotekárny úver pre podnikateľov.

Aktuálna výška úrokových sadzieb pri hypotekárnych úveroch je uvedená v nasledovnej tabuľke:

Tabuľka 4 Hypotekárne úvery pre fyzické osoby v bankách na Slovensku

Banka	Aktuálne úročenie v % (p.a.)			Splatnosť (roky)	Minimálny objem (v Eur)
	variabilné	pevné na 5 rokov	pevné na 10 rokov		
ČSOB	4,40 - 7,22	4,40 - 7,30	5,00 - 7,86	3 - 40	4 500
Dexia banka	3,79 - 6,97	4,58 - 7,76	5,22 - 8,80	4 - 30	3 400
mBank	4,59 - 4,80	7,51 - 7,81	-	1 - 45	7 000
OTP Banka	3,99 - 5,99	4,95 - 6,95	6,19 - 8,19	4 - 30	700
Poštová banka	-	-	-	-	-
Slovenská sporiteľňa	4,09 - 6,79	4,59 - 7,29	5,29 - 7,99	1 - 30	7 000
Tatra banka	4,05 - 7,05	4,75 - 7,75	5,55 - 8,55	4 - 30	10 000
UniCredit Banka	3,89 - 5,99	4,79 - 7,19	5,59 - 8,09	4 - 30	3 300
Volksbank Slovensko	3,82 - 6,41	4,49 - 7,08	5,32 - 7,91	4 - 30	3 319
VÚB banka	4,14 - 6,44	4,44 - 6,74	5,24 - 7,54	4 - 30	6 638

Pri prognózovaní budúceho vývoja realitného trhu netreba zabúdať na aktuálne výrazne rastúcu ponuku v dôsledku naakumulovaných zásob dostupných domov a bytov v posledných štvrtrokoch, počas ktorých došlo k relatívnemu zmrazeniu realitného trhu na Slovensku. Počet začatých projektov na výstavbu bytov začal rásť v priebehu roku 2008. Len za rok 2008 došlo k nakumulovaniu rozostavanej výstavby o takmer 15 000 bytov. Ku koncu

marca 2010 eviduje Štatistický úrad SR 68 426 rozostavaných bytov. Oproti I. štvrtroku 2009 sa znížil počet začatých bytov o 1 621 a dokončených bytov o 345. Tieto čísla sa samozrejme zväčšujú o byty, ktoré do ponuky pribúdajú z dôvodu neschopnosti ich vlastníkov splácať úver. Počet bytov vstupujúcich do dobrovoľných dražieb sa neustále zvyšuje. V najbližšom období môžeme predpokladať, že ponuka domov a bytov bude vo všeobecnosti istý časť prevyšovať dopyt po bývaní. Tento fakt bude v krátkodobom horizonte jednoznačne nahrávať záujemcom o bývanie v podobe možnosti vybrať si kvalitnejšie bývanie za relatívne nižšie ceny ako napr. pred rokom. Developeri zápasiaci o holé prežitie pristupujú k znižovaniu cien. Rok 2010 bude pre niektorých dramatickým rokom. Predpokladá sa, že prebehne klasický proces darwinovského prirodzeného výberu, v rámci ktorého nezhytnú len tí najsilnejší, najlepší a najchytnejší. Súčasnosť je taká, že developeri nemôžu špekulatívne počítať s tým, že na jednu nehnuteľnosť bude zástup solventných ľudí. Kupujúci sú oveľa viac zorientovaní ako to bolo v čase realitného boomu. Každým dňom sa na nás valia početné informácie o množstve nepredaných bytov v novostavbách, o jedinečných zľavách alebo benefitoch. Developer, ktorý bude chcieť byť úspešný, bude musieť väčšiu pozornosť venovať najmä marketingu, ktorého úroveň v predchádzajúcich rokoch pokrývala. Napr. billboardy na cestách by sa mali obmedziť na striedmy a čo najpravdivejší vyjadrovací štýl, bez zavádzajúcich superlatívov (výborná dopravná dostupnosť, centrum na dosah, bývanie uprostred čistej prírody, vysoký štandard prevedenia atď.). Časy, kedy sa predávali projekty v papierovej podobe sú nenávratne preč. Kupujúci má možnosť vybrať si z ponuky dokončených a skolaudovaných bytov. Celkovo môžeme konštatovať, že povedomie ľudí v oblasti realít postupne stúpa a dnes už aj priemerne fundovaný človek dokáže odhadnúť riziko znehodnotenia svojich celoživotných úspor kúpou bytu, ktorého nepraktické a nepoužiteľné dispozičné riešenie zistí až po jeho dokončení. Štatistiky uvádzajú, že v čase realitného boomu sa úspešne uzatvorila zmluva na jednom zo šiestich stretnutí, dnes je to jedno z dvadsiatich stretnutí, možno aj viac.

Ďalším faktorom, od ktorého závisí úspešnosť developera je samotné zhodnotenie navrhovaného projektu. Základným prvkom je výber vhodného pozemku, ktorý pre daný projekt ponúka dostatok priestoru a zároveň sa nachádza vo vyhovujúcej lokalite. Kupujúci, ktorí zvažujú kúpu nehnuteľnosti si vyberajú najmä podľa dopravnej dostupnosti. Kúpa nehnuteľnosti na krásnom veľkom pozemku, v tichej lokalite môže skončiť tak, že do práce a z práce jeho majiteľa dochádzajú viac ako 2 až 3 hodiny. Nemenej zanedbateľným faktorom úspešnosti predaja je kvalita a vhodný výber stavebných materiálov, prípadne použitie najmodernejších technológií. V poslednom období majú výrobcovia vo svojom portfóliu veľa rôznych druhov systémov a materiálov presne určených pre daný typ nehnuteľnosti. Developeri sú konfrontovaní s novými výzvami v podobe tepelných čerpadiel, rekuperačných jednotiek alebo solárnych kolektorov. Nehnuteľnosť s vysokým tepelným odporom a s využitím vyššie uvedenými systémami je spôsob, ako môžu vymiznúť z ponuky nezmyselné akcie typu „zľava na prvých päť bytov“ alebo „auto v cene domu“ a nahradiť ich niečo rozumné, s výhľadom do budúcnosti.

Veľké developerské spoločnosti uvádzajú niekoľko zásad úspešného presadenia sa v nestálych časoch zvýšených turbulencií:

1. Existencia garantovaného financovania výstavby v silnej banke, ktorá je zároveň materskou spoločnosťou.
2. Prechod od špekulatívnej výstavby a jej nahradenie výstavbou pre konkrétneho klienta, ktorej prednosťou je istý zákazník a kúpená či prenajatá plocha.
3. Kontrola vlastných rizík. Nestávať za každú cenu, nenaháňať sa za tisíckami m². Ďalšie priestory stavať až potom, keď sa podarí tie prvé obsadiť aspoň na 60 percent.

4. Pochopiť, že najväčšiu najnevyspytateľnejšiu premennú predstavuje dopyt, dnes síce podstatne menší, no zároveň reálnejší, pretože všetci už predstavujú vážnych záujemcov.

ZÁVER

V marci tohto roku uplynuli dva roky, čo sa začala kríza prejavovať v realitnom segmente. Dnes sa ceny nehnuteľností nachádzajú na úrovni roku 2007. Ide o relatívny pokles, pretože ten závisí od toho, kedy bola nehnuteľnosť kúpená. Súčasnú obdobie vnímajú developeri ako obdobie, ktoré je vhodné na prípravu nových projektov, ktoré by mali byť šité na mieru konkrétnemu klientovi. Zánik pracovných miest a avizovaný nárast nezamestnanosti sú faktory, ktoré môžu negatívnym spôsobom ovplyvniť prekonanie krízy. V súčasnosti je celý svet popretkávaný finančnými tokmi, žiaden štát nemôže nečinne sledovať dôsledky krízy z gauča svojej obývačky a teda aj hospodárske oživenie Slovenska bude bytostne závisieť od toho, ako sa bude dariť najsilnejšej európskej ekonomike – Nemecku, kam smerovala najväčšia časť nášho exportu. Stagnujúci realitný development, klesajúci realitný trh, odumierajúci stavebný sektor a utlmený dopyt môže rozhábať iba zmena na globálnej úrovni. A v tomto ohľade sa budúcnosť realitného trhu javí napriek občasnému závanu mierneho optimizmu stále ako neznáma, a preto otázna.

LITERATÚRA

- [1] BEKA, Ján: Ceny nehnuteľností, rast úverov a implikácie pre menovú politiku. In *BIATEC* – Bratislava: NBS, 2007. ISSN: 1335-0900, č. 12/2007, str. 2 - 10
- [2] CÁR, Mikuláš: Výber faktorov ovplyvňujúcich ceny nehnuteľností na bývanie na Slovensku. In *BIATEC* – Bratislava: NBS, 2009. ISSN: 1335-0900, č. 3/2009, str. 2 – 8
- [3] PEISER, B. Richard – FREJ, B. Anne: *Professional Real Estate Development*. Washington: ULI – THE URBAN LAND INSTITUTE, 2003. ISBN: 0-87420-894-7
- [4] www.hnonline.sk
- [5] www.stavebne-forum.sk
- [6] www.nbs.sk
- [7] www.investujeme.sk
- [8] www.sme.sk
- [9] www.etrend.sk

PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE – BRZDA OBNOVY EKONOMIKY PO KRIZI[#]

BUSINESS ENVIRONMENT IN THE CZECH REPUBLIC - BRAKE REBUILD THE ECONOMY AFTER THE CRISIS

Eva Kislingerová*

ABSTRACT

The work summarizes on the basis of some surveys which were executed among businessmen in the Czech Republic the most problematic attributes of the so-called "business environment", which include foremost the tax load, the constant changes in the tax system and confusion of the tax law system, high administrative and financial load of work, the unavailability of public contract due to corruption, and more. It is possible to document that the economic setting of local environment is not fundamentally different or inadequate to economic strength of the Czech economy in comparison with the neighbouring countries or with competing countries in the European Union. Low quality of business environment as it is felt by the business community is brought about the poor quality of the regulatory environment, high costs of regulation and frequent state when regulation is applied very hard or without a clear purpose or unevenly.

KEY WORDS

Business environment; Regulatory environment; Regulation; Income tax rate.

JEL Classification: G30

ABSTRAKT

Práce shrnuje na základě některých průzkumů uskutečněných mezi podnikateli v České republice nejvíce problematické atributy tak zvaného „podnikatelského prostředí“, ke kterým patří především výše daňové zátěže, neustálé změny daňového systému a nepřehlednost daňového práva, vysoké administrativní a finanční zatížení práce, nedostupnost veřejných zakázek vinou korupce a další. Je možné doložit, že ekonomické nastavení tohoto prostředí není ve srovnání s hlavními okolními státy ani s konkurenčními zeměmi v rámci Evropské unie zásadně jiné nebo neodpovídající ekonomické síle českého hospodářství. Nízká kvalita podnikatelského prostředí tak, jak ho cítí podnikatelská veřejnost, je daná především nízkou kvalitou regulačního prostředí, vysokými náklady na regulace a častým stavem, kdy je regulace uplatňována příliš tvrdě, popřípadě bez jasného záměru či nerovnoměrně.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelské prostředí; Regulační prostředí; Regulace; Sazba daně z příjmu.

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty podnikohospodářské *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy* registrovaného pod evidenčním číslem MSM 6138439905.

* profesorka katedry podnikové ekonomiky, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze.

Podnikatelské prostředí v České republice je tradičně předmětem kritiky a to z mnoha různorodých, často protichůdných pozic. Obvykle jde nicméně o kritiku do větší nebo menší míry politicky podbarvenou a kromě otázek výše daňové zátěže, a částečně snad insolvenčního práva, není tato oblast diskutována s dostatečnou mírou objektivit¹. Přitom v dané době, kdy se české hospodářství dostává velmi pomalu do období po hluboké a devastující krizi, by celkový analytický pohled na úroveň podnikatelského prostředí v zemi byl velmi přínosný. Není však v moci jednoho příspěvku dostatečně precizně prozkoumat značné množství okolností a rozhodnutí, které dohromady podnikatelské prostředí vytvářejí, zaměřím se proto do jisté míry pouze na kategorizaci problému a na několik detailů, které však musíme považovat za „uzlové body“ celé této problematiky.

Základní stavební kameny podnikatelského prostředí

Jestliže si položíme otázku, co připadá podnikatelům opravdu důležité, které oblasti považují za rozhodující pro tvorbu celkového podnikatelského prostředí, získáme zhruba tento seznam, v němž je pořadí jednotlivých položek zároveň výrazem jejich důležitosti²:

- netransparentnost a neustálé změny v daňovém systému (80 procent podnikatelů je přesvědčeno, že nejasné výklady, složitost a neprůhlednost v oblasti daní jsou zásadním problémem českého podnikatelského prostředí),
- vysoká administrativní zátěž práce a vysoké náklady práce (75 procent podnikatelů považuje administrativní úkony spojené s podnikáním, mimo jiné také se zaměstnáváním pracovníků, za zbytečně vysoké a přehnané, ještě větší kritika směřuje proti vysokým nákladům práce a faktu, že jejich většinu nese zaměstnavatel),
- nepřehledné politické a sociální prostředí (75 procent podnikatů je přesvědčeno, že politické klima je významnou brzdou zlepšení podnikatelského prostředí a stejnou oporu má i názor, že zasahování politiků či státu do ekonomiky je příliš velké³),
- korupce (60 procent podnikatelů tvrdí, že korupce a provize jsou jedinou cestou k získání veřejné zakázky)⁴,
- nedostupnost veřejných zakázek korektní cestou (55 procent podnikatelů je přesvědčeno, že k získání zakázek financovaných z veřejných rozpočtů je nutné mít dobré známosti s úředníky a politiky)⁵,
- dostupnost lidských zdrojů (více než polovina podnikatelů tvrdí, že systém vzdělávání v zemi je odtržený od reality, že nerespektuje požadavky praxe)⁶,

¹ Připustíme nicméně, že podnikatelské prostředí je s politickými rozhodnutími spjato tak úzce, že tyto problematiky nelze v žádném případě oddělit.

² Podkladem je mimo jiné pravidelný průzkum společnosti Ernst&Young, která zkoumá názory podnikatelů na podnikatelské prostředí dlouhodobě, ale i některé další jednorázové průzkumy, jejichž zdroje jsou uvedeny později.

³ V těchto třech odrážkách je citován výzkum společnosti Ernst&Young z roku 2008, který uvádí v tomto směru další silná čísla: „Téměř 90 % nesouhlasilo s tvrzením, že by politici pomáhali rozvoji podnikání v ČR, a necelých 70 % hodnotí celkové politické a sociální klima v zemi jako ne příliš příznivé pro podnikání obecně.“ (<http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News-releases/2008-EOY-index-CZ>)

⁴ Průzkum agentury Aspecho pro Asociaci malých a středních podniků ČR z února 2010 (<http://www.podnikatel.cz/clanky/bez-uplatku-se-verejna-zakazka-ziskat-neda/>). V tomto průzkumu se objevily další zajímavé informace: „Podle 65 % podnikatelů pak byla nejvyšší míra korupce od roku 2006 do roku 2009. Období mezi lety 2001 a 2005 považuje za nejvíce zkorumpované naopak pouze 0,7 %.“

⁵ Průzkum společnosti GfK z roku 2010 (<http://www.podnikatel.cz/clanky/korupce-zapacha-v-cesku-stale-silneji/>).

⁶ Zdroj viz poznámka 3.

Samozřejmě jsou tato čísla různým způsobem relevantní, byla získána odlišnými metodami a jde o odpovědi na rozličně formulované otázky, nicméně ve všech případech jde o čísla získaná korektními postupy a všechny mají svou nezpochybnitelnou vypovídací hodnotu.

Pokud bychom chtěli jenom náznakem srovnat spokojenost českých podnikatelů s prostředím v České republice se situací na Slovensku a v Maďarsku, pak příslušný index společnosti Ernst&Young pro ČR vyšel pro rok 2007 v hodnotě 44,5 bodu⁷, ve stejné době to bylo na Slovensku 47,7 bodu a v Maďarsku 39,4 bodu. Zatímco však spokojenost s prostředím v ČR rostla (meziročně téměř o dva body), na Slovensku a v Maďarsku byl trend zcela opačný (pokles v obou případech od dva procentní body). Nicméně vidíme, že tyto postreformní země zažívají v podstatě velmi obdobné časy poměrně značné nespokojenosti podnikatelské sféry s tím, jaké prostředí pro jejich činnost je schopen stát vytvářet.

Z pohledu podnikatelů jsou tedy základními stavebními kameny onoho fenoménu, kterému říkáme celkově „podnikatelské prostředí“ především:

- daňový systém,
- cena práce,
- administrativní a správní prostředí, vymahatelnost práva,
- politické a sociální prostředí,
- úroveň kriminality v ekonomice, stav korupce
- korektnost soutěží o veřejné zakázky,
- úroveň školství a vzdělávání obecně

Jiný užitečný průzkum zveřejnila společnost Čekia v prvních měsících roku 2010⁸. Z něj vyplývá, že v následujících třech letech uvažuje téměř třicet procent podnikatelů o přesunu společnosti do některé země s příznivějším daňovým systémem. Za hlavní důvody označuje průzkum tyto: „*Důvodem k takovému kroku by bylo zvyšování daní (53 %), rostoucí politická nestabilita (31 %), často se měnící legislativa (22 %), nebo vyšší zisky z podnikání (22 %).*“ Jak tedy vidíme, obava z daňového zatížení je reálná i přes fakt, že co se týká daně z příjmu právnických osob, nemůžeme případný růst z 19 na 21 procento považovat za významný⁹. Neměli bychom se ale nechat mást faktem, že odpověď je reakcí na otázku po přenesení sídla firmy do daňového ráje, což je problém týkající se primárně daně z příjmu. Podnikatelé spíše myslí celkové daňové (a pojistné) prostředí, takže bychom jejich obavy měli vnímat spíše v celkovém pohledu, tedy také jako reakci na případný růst ceny práce. Rozhodující však je jiná informace, totiž obava z rostoucí politické nestability, neustálých změn zákonů, z nízké úrovně vymahatelnosti práva.

Nízká šance na změnu

Samozřejmě víme, že očekávání jsou v ekonomice jedním z klíčových parametrů budoucího vývoje. Realita je tvárná a očekávání jsou jednou z hlavních sil, které ji přetvářejí. Jestliže významná skupina nebo dokonce většina žije v očekávání určitého vývoje nebo

⁷ Maximum spokojenosti je 100, minimum 0.

⁸ <http://www.cekia.cz/tiskove-zpravy.php?rok=2010#zprava-77>

⁹ Zvláště to platí při pohledu na vývoj sazby v minulosti, kdy během let 1993 až 2010 poklesla sazba ze 45 procent na zmíněných 19 procent a během pouhých posledních deseti let z 39 na oněch 19 procent. Průměr Evropské unie je zhruba 22 procenta, ale je faktem, že z nových zemí EU má Česká republika jednu z nejvyšších sazeb.

změny, pak se její chování uzpůsobuje tomuto očekávání bez ohledu na fakt, zda všechny detaily odpovídají vstupní představě nebo nikoliv. Proto poměrně masivní předpoklad, že daně porostou a stejně tak pojistné i další náklady uvalované státem na podnikatele, vytváří sám o sobě určitou obrannou reakci. Zdá se, že takové situaci nyní budeme reálně čelit.

Není úkolem ekonomů predikovat dopady volebních výsledků nebo skutečné kroky politických stran v době, kdy dostanou od voličů právo uskutečňovat moc, nicméně podstatným ekonomickým faktorem jsou očekávání spojená s nástupem některé politické strany do vládních funkcí. Z tohoto pohledu je v podstatě jasné, že rozhodujícím momentem, který podnikatelský sektor cítí během roku 2010 směrem k politice je nejistota, obavy a podezření, že politická scéna je natolik paralyzovaná, že nebude schopna efektivně měnit podnikatelské prostředí k lepšímu. Lze se obávat, že jeden konkrétní volební výsledek nebude v tomto směru znamenat žádnou proměnu tohoto již dlouhodobého postoje. Rozhodujícím prvkem v současných očekáváních je tedy nízká důvěra podnikatelské sféry v to, že by podnikatelské prostředí v relativně nedlouhém časovém období mohlo projít pozitivní změnou. Přitom je nutné zdůraznit, že mnoho z klíčových parametrů, o kterých zde byla řeč, se v posledních letech vyvíjelo vysloveně pozitivně. To platí především o již zmiňované sazbě daně z příjmu právnických osob.

Tab. 1: Vývoj sazby daně z právnických osob v posledních letech

Zdaňovací období	Sazba (%)
2010	19
2009	20 ¹⁰
2008	21
2006/2007	24
2005	26
2004	28
2000/2003	31
1999	35

Zdroj: Ministerstvo financí České republiky

Co se srovnání sazeb v České republice a v zahraničí týká, pak je faktem, že v České republice jsou relativně vysoké sazby ve srovnání s jinými novými členskými zeměmi Evropské unie. Na straně druhé si ale nelze stěžovat obecně, protože jak ve srovnání se světem, tak i se starými zeměmi EU je domácí sazba platná v roce 2010 v podstatě nízká. Podle globální studie KPMG¹¹ dosahovala sazba daně z příjmu právnických osob v roce 2008 v celosvětovém průměru hodnoty 25,9 procenta a to při meziročním poklesu o jeden bod. Evropská unie byla jako tradičně v čele snahy o snižování přímých daní a průměr Evropské unie činil 23,2 procenta, což je ve srovnání s rokem předchozím také snížení o jeden bod. Naopak vysoké sazby můžeme najít v Asii a v Tichomoří, kde zdanění korporací dosahovalo v průměru 28,4 procenta při mezoročním snížení o 0,8 bodu

¹⁰ S výjimkou investičních, podílových a penzijních fondů, pro které platí 5 %.

¹¹ Průzkum KPMG International v oblasti daní z příjmu právnických osob a nepřímých daní probíhá každoročně již od roku 1993. V současné době (2009) zahrnuje 106 zemí, z toho 30 členských zemí OECD, 27 zemí EU, 20 zemí z regionu Asie a Tichomoří a 20 zemí z regionu Jižní Ameriky.

Tab. 2: Sazby daně z příjmu právnických osob, OECD, 1. 4. 2008

Země	Sazba v %
Irsko	12,5
Maďarsko	16
Island	18
Polsko	19
Slovensko	19
Turecko	20
Česká republika	21
Rakousko	25
Dánsko	25
Řecko	25
Portugalsko	25
Švýcarsko	25,45
Nizozemsko	25,5
Finsko	26
Korea	27,5
Mexiko	28
Norsko	28
Švédsko	28
Spojené království	28
Německo	29,51
Lucembursko	29,63
Austrálie	30
Nový Zéland	30
Španělsko	30
Itálie	31,4
Francie	33,33
Belgie	33,99
Kanada	36,1
Spojené státy	40
Japonsko	40,69

Zdroj: KPMG

Lze tedy pochopit rozčarování české podnikatelské obce z možnosti určitého zvýšení daňové zátěže v oblasti daně z příjmu právnických osob¹², avšak nemůžeme v žádném případě potvrdit, že by její sazba byla v českých podmínkách nepřiměřeně vysoká. Faktem však je, a zde to může vytvářet určité problémy, že ve srovnání s novými zeměmi Evropské unie je

¹² Což plyne z předvolebních deklarací některých politických stran v roce 2010.

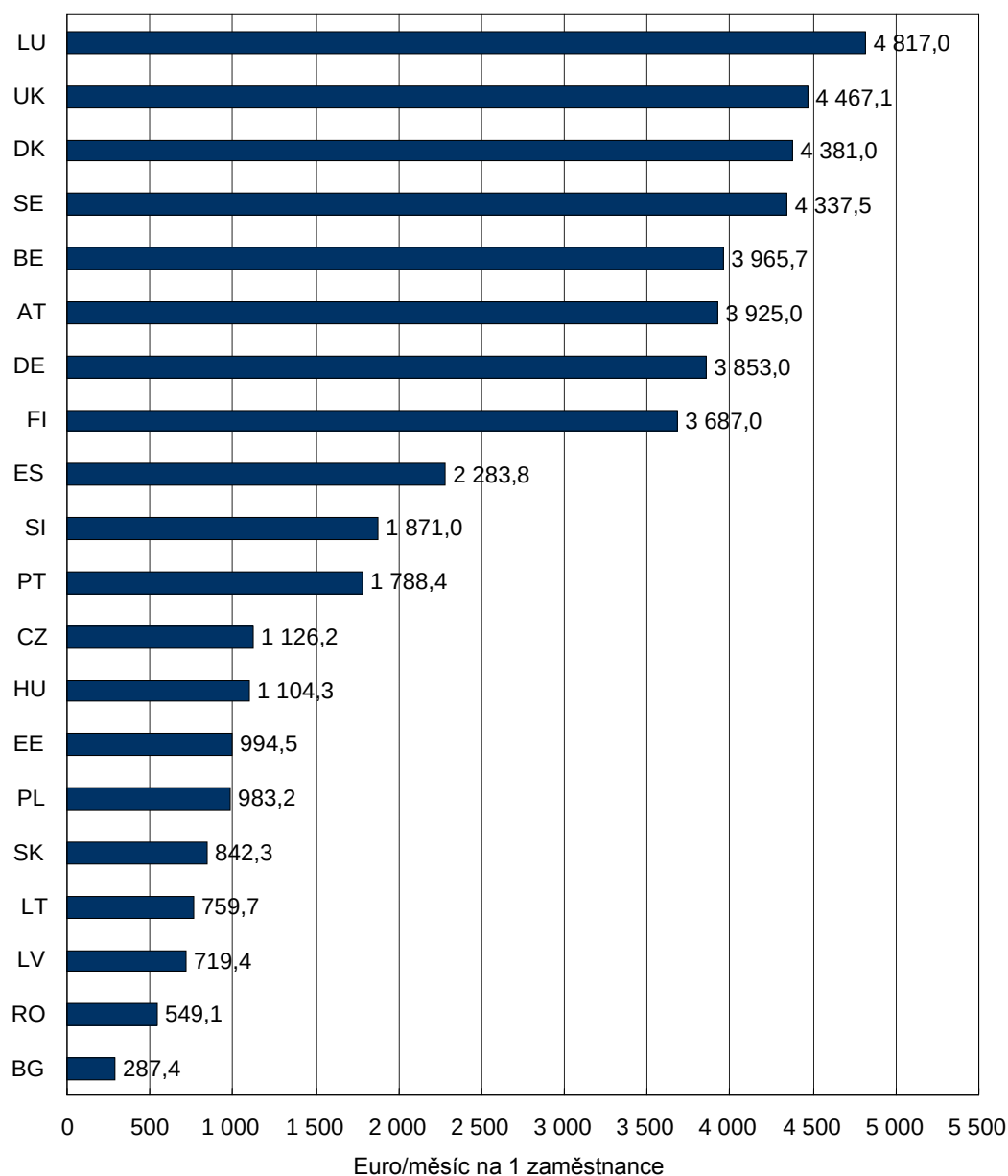
sazba nastavená v ČR stále ještě dosti vysoká, když Pobaltí pracuje povětšinou s úrovní 15 procent a i další státy mají v plánu zakotvit svoje sazby v rozmezí od 12 do 16 procent. S tímto novým kolem daňové konkurence se bude muset Česká republika výhledově vyrovnat, mimo jiné proto, že pokles daní je podstatným signálem pro investory, nicméně v realitě roku 2010 musela většina zemí Evropy svoje plány na snižování daňové zátěže buď pozastavit, nebo odvolat či alespoň zásadně revidovat. Krize se ukázala jako fiskálně extrémně náročné období a veřejné rozpočty nejsou připraveny testovat pravdivost Lafferovy křivky i pro sazby nižší než dvacet procent¹³.

Do značné míry jsme tedy popřeli představu, že by otázka sazby daně byla reálně problémem podnikatelského prostředí v České republice. Z této oblasti tedy zůstává především druhá část výtek podnikatelské obce – totiž nejasnost, nepřesnost, nezřetelnost daňového práva a jeho soustavné změny, což se týká celé daňové soustavy, nejen tedy legislativy týkající se zdanění korporací. Faktem je, že české daňové právo (zákon o dani z příjmů, DPH, předpisy o sociálním a zdravotním pojištění, zákon o dani dědické a darovací a další) procházejí každoročně značným množstvím novelizací a to jak přímých, tak především nepřímých. Od spuštění celé daňové soustavy 1. ledna 1993 bylo těchto změn výrazně více než jeden tisíc, přičemž pouze naprostá menšina jich byla „transparentních“, tedy uskutečněných přímou novelou daného předpisu, čili postupem, který veřejnost může vnímat a sledovat. Z toho plyne silný pocit podnikatelské veřejnosti, že právo neslouží k jednoduchému podnikání, není přehledné a výsledkem je mnoho nejasností ve výkladu některých otázek daňového práva.

Problém tedy není ani tak v sazně daně z příjmu právnických osob, jako spíše v nepřehlednosti systému. A jak si nyní ukážeme, dokonce ani náklady práce nemůžeme nutně považovat za tak drasticky vysoké, jak se často traduje – to však neznamená, že by nebyly značné a neznamená to, že by nepředstavovaly zátěž pro podnikatelskou sféru, ale ve srovnání s jinými zeměmi nemůžeme tvrdit, že by vybočovaly podstatně z celkové situace a poměru vyspělosti jednotlivých zemí EU. Jestliže kriticky porovnáme postavení České republiky vůči hlavnímu odběratelskému trhu, čili Německu (DE), pak náklady práce jsou třikrát nižší v ČR, což naprosto nesporně více než dostatečně udržuje komparativní výhodu nízkých nákladů. Za povšimnutí stojí, že i Portugalsko má stále ještě o zhruba třicet procent vyšší náklady práce ve srovnání s Českou republikou, přičemž životní úroveň měřená přes paritu kupní síly je již v obou zemích v podstatě srovnaná.

¹³ Historie naprosto přesvědčivě ukázala, že Lafferova křivka je plně pravdivá tam, kde sazby převyšují dvacet procent a čím více je převyšují, tím výrazněji se snížení daně projeví v růstu daňového výnosu. Málo důkazů je však tam, kde bychom se bavili například o poklesu ze sedmnácti na dvanáct procent. Zda by i v tom případě měl pokles daní správný efekt, to vůbec není jisté.

Graf 1: Náklady práce v zemích EU v roce 2007



Zdroj: Český statistický úřad, Eurostat, data z prosince 2009, Vývoj úplných nákladů práce v letech 1994 až 2008, Kód: w-3113-09, http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/3113-09-1994_az_2008

Můžeme si stěžovat na podstatně nižší náklady práce v Estonsku, Polsku, na Slovensku, v Litvě, Lotyšsku, Rumunsku nebo Bulharsku, ale taková srovnání postrádají ze zjevných důvodů hlubší ekonomickou logiku a jsou přinejmenším banální. Problémem výhledu podnikatelské veřejnosti směrem ke kvalitě podnikatelského prostředí v zemi jsou tedy znovu spíše otázky administrativní zátěže (kam počítáme i legislativně rigidní trh práce) a potenciálního růstu ceny práce¹⁴ (sem je třeba zahrnout i vysoké náklady na snižování počtu

¹⁴ Jak vyplývá z volebních programů části politických stran.

pracovních sil v případě snížení objemu zakázek). samotné aktuální náklady práce však nelze považovat za vyšší, než jaké odpovídají stávající výkonnosti české ekonomiky.

Klíčové problémy podnikatelského prostředí

Zdá se tedy, že ani sazby daně a dokonce ani faktické náklady práce nejsou, nebo by alespoň neměly být, hlavním problémem kvality podnikatelského prostředí v zemi. Všechny indicie důvodů nízké spokojenosti podnikatelské obce s kvalitou podnikatelského prostředí ale směřují spíše k administrativní náročnosti, vysoké ceně „byrokracie“, k vysoké hladině korupčnosti prostředí a k dalším atributům situace, které již však nejsou čistě ekonomické a zasahují daleko více do oblasti politiky. Pokud k tomu připočítáme také silný pocit celkové nestability politického systému v zemi a nízkou důvěru v jeho možnosti potenciálně ovlivňovat podnikatelské prostředí v zemi k lepšímu, pak se nám zde nabízí jednoznačné vysvětlení naší hlavní otázky.

Klíčové slovo, kterým by bylo dobré se zabývat ve vztahu k podnikatelskému prostředí a k jeho kvalitě je pojem „regulace“. Legislativa (jako jedna z forem regulační činnosti) trpí z hlediska podnikatelů primárně nízkou kvalitou a nepřehledností, stejně jako administrativa (další regulační činnost). Jak je vidět v mnoha zkoumání názorů podnikatelské sféry, jejíž představitelé v této souvislosti můžeme jistě považovat za relevantní zdroje, ani jiné regulace nedopadají v jejich očích úspěšně a zde jde především o soutěžení veřejných zakázek.

ZÁVĚR

Ukazuje se tedy, že podnikatelské prostředí v České republice trpí primárně nikoliv nedostatečností v nastavení ekonomických parametrů systému, tedy například takovým zatížením podnikatelské činnosti, které by znemožňovalo reálně ekonomickou činnost nebo ji třeba zásadně znesnadňovalo. Taková vysvětlení nespokojenosti podnikatelské veřejnosti s podnikatelským prostředím jsou nutně matoucí a nevedou ke správným odpovědím. Rozhodujícím momentem, který podnikatelé cítí jako brzdu rozvoje ekonomiky je nízká kvalita regulace a zároveň její vysoké náklady přenášené navíc z nemalé části na podnikatelskou veřejnost. Pro ekonomy se zde objevuje velmi zajímavá otázka, kterou by bylo velmi vhodné do budoucna zkoumat, a to totiž otázka odhadu nákladů nedostatečností regulace a podílu těchto nedostatečností na snižování výkonu ekonomiky.

LITERATURA

- [1] KISLINGEROVÁ, Eva (2009): *Podnik v časech krize. Jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Praha, GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-247-3136-0.
- [2] SMRČKA, Luboš (2009): *Finanční krizi vyvolaly (především) státní zásahy*. Ekonomika a management, 2009, roč. 03, č. 01, ISSN 1802-8470 / ISSN 1802-8934.

Internetové zdroje

- [3] <http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News-releases/2008-EOY-index-CZ>
- [4] http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/3113-09-1994_az_2008
- [5] <http://www.cekia.cz/tiskove-zpravy.php?rok=2010#zprava-77>
- [6] <http://www.podnikatel.cz/clanky/korupce-zapacha-v-cesku-stale-silneji/>

JAK REAGUJÍ EXCELENTNÍ JAPONSKÉ A ČESKÉ FIRMY NA KRIZI?

Jan Kovács

ABSTRACT

This article offers piece of knowledge about choice Japanese firms from KAIZEN Benchmarking Study Tour 2009, that the Global KAIZEN Institute yearly organizes for managers from all over the world. This benchmarking was concerned to Japanese firms that is possible account as a World Class Companies: Toyota Motor Corp. – Tsutsumi Plant (Prius), Toyota Takahama Plant – Forklift, Panasonic Electric Works Denro, Tokai Shin, Mori Seiki, Nabeya Bi-tech, Mirai Industries, Seki Central Hospital. The eight Czech managers and next 12 foreign experts observed this Japanese firms. Like adverse party above - mentioned firms, was choice the Czech companies, where are also arrange Benchmark Study Tour. These are: IFE CZ (Knor – Bremse), ŠKODA Auto, AISAN Louny, IMI Norgren, Continental, MSA Dolní Benešov and Fosfa Břeclav, which are supporting KAIZEN activities on their workplaces. It is possible tell, that they are the best Czech firm" in implementing some Kaizen methods.

KEY WORDS

Eco programs; Cost Cutting; Continuous Improvement; Toyota Production System; Flow + Synchronization + Levelling = FSL; Gemba Kaizen Activity.

ABSTRAKT

Tento článek poskytuje poznatky z KAIZEN Benchmarking Study Tour 2009 po vybraných japonských firmách, které každoročně organizuje pro manažery z celého světa Global KAIZEN Institute. Tento benchmarking se týkal japonských firem, které lze považovat za firmy světové třídy: Toyota Motor Corp. – Tsutsumi Plant (Prius), Toyota Takahama Plant – Forklift, Panasonic Electric Works Denro Co., Tokai Shin, Mori Seiki, Nabeya Bi-tech Co., Mirai Industries, Seki Central Hospital. V japonských firmách provádělo srovnání 8 českých manažerů a dalších 12 zahraničních pozorovatelů. Jako protistrana výše uvedeným firmám byly vybrány firmy podnikající na území ČR, kde se také pořádají Benchmark Study Tour. Jedná se o firmy: IFE Knor - Bremse, ŠKODA Auto Mladá Boleslav, AISAN Louny, IMI Norgren v Brně, Continental Frenštát pod Radhoštěm, MSA Dolní Benešov a Fosfa Břeclav, které lze považovat za firmy podporující KAIZEN aktivity na svých pracovištích. Dá se říci, že se jedná o nejlepší „české firmy“ v oblasti zavádění některých Kaizen metod.

KLÍČOVÁ SLOVA

Eko programy; Sekání nákladů; Neustálé zlepšování; Toyota výrobní systém; Tok + Synchronizace + Nivelizace = FSL; Gemba Kaizen aktivity.

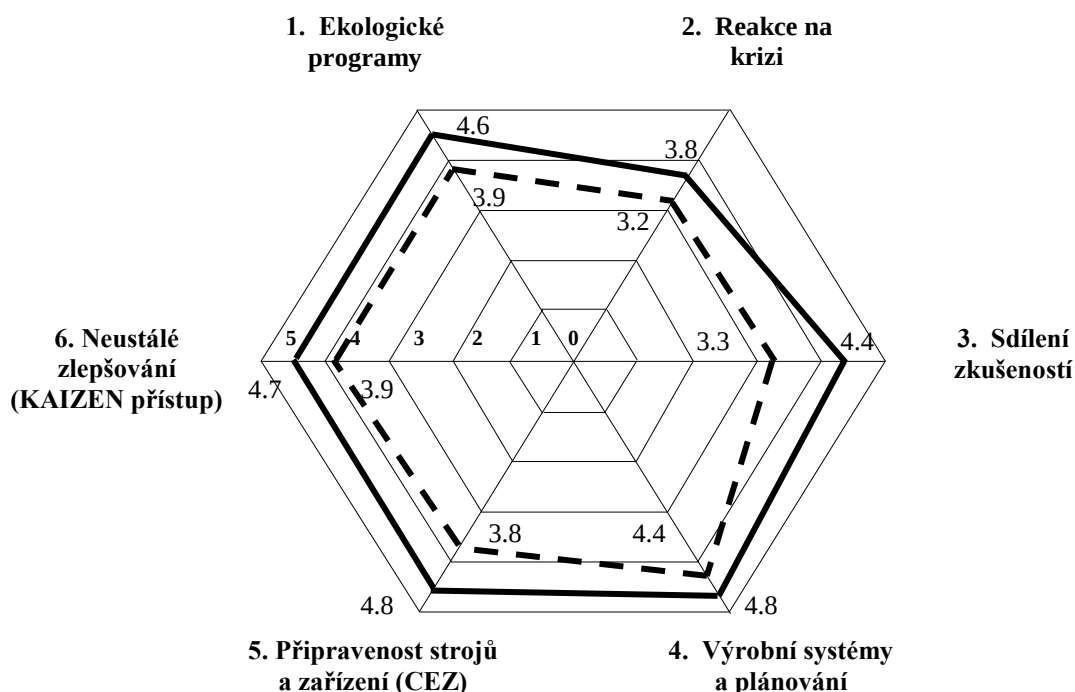
ÚVOD

Tento článek poskytuje poznatky z KAIZEN Benchmarking Study Tour po vybraných japonských firmách, které každoročně organizuje pro manažery z celého světa Global KAIZEN Institute. Průvodci byli Masaaki Imai, prezident KAIZEN Institute v Japonsku, známý především díky publikacím Kaizen a Gemba Kaizen, které v ČR vyšly, a pan Iwata Yoshihiro, prezident JMT Jemtec Co., bývalý manažer Central Quality Control Association in

Japan. Tento benchmarking se týkal japonských firem, které lze považovat za firmy světové třídy: Toyota Motor Corp. – Tsutsumi Plant (Prius), Toyota Takahama Plant – Forklift, Panasonic Electric Works Denro Co., Tokai Shin, Mori Seiki, Nabeya Bi-tech Co., Mirai Industries, Seki Central Hospital.

Jako protistrana výše uvedeným firmám byly vybrány firmy podnikající na území ČR, kde se také pořádají Benchmark Study Tour. Jedná se o firmy: IFE Knor - Bremse, ŠKODA Auto Mladá Boleslav, AISAN Louny, IMI Norgren v Brně, Continental Frenštát pod Radhoštěm, MSA Dolní Benešov a Fosfa Břeclav, které lze považovat za firmy podporující KAIZEN aktivity na svých pracovištích. Dá se říci, že se jedná o nejlepší „české firmy“ v oblasti zavádění kaizen filosofie.

Hodnocení ve vybraných japonských a českých firmách prováděl tým odborníků z KAIZEN Institutu ve spolupráci s českými manažery výše uvedených firem, kteří se zúčastnili tohoto studijního programu nebo poskytli údaje pro srovnání (celkem 20 manažerů, odborníků a konzultantů). Výsledky uvedené níže ve spojnicovém grafu ukazují na rozdíly v hodnocení vybraných studovaných firem.



Legenda:

———— japonské firmy
 - - - - - české firmy

Stav realizace:

1. neexistují jasné důkazy o za vedení či aktivitách firmy
2. důkazy existují zejména na „papíře“, jsou v omezené míře prezentovány navenek, aktivity jsou velice malé
3. důkazy o zavedení jsou prezentovány v omezené míře zejména dovnitř, zapojení firmy je účelové podle potřeby
4. důkazy o zavedení jsou prezentovány i směrem navenek, zapojení firmy je aktivní
5. existují jasné důkazy o zavedení, firma je pro-aktivní, je lídrem či tahounem

I když ve všech 6 hodnocených ukazatelích získaly japonské firmy lepší hodnocení, rozdíly však nejsou veliké. Mýtus „nedostižitelného Japonska“ se tak v očích našich manažerů

a odborníků nenaplnuje. Na čem se však všichni shodli, byly rozdíly v mentalitě a chování japonských zaměstnanců. Disciplína, pracovní nasazení, standardizace pracovišť a ochota chodit pracovat pro firmu přes víkend a třeba i zadarmo, jsou fenomény této kultury, které lze jen stěží uplatnit ve větší míře v podmínkách kultury českých firem. Podívejme se detailněji na některé další zajímavosti, na které upozornili čeští manažeři a odborníci ve srovnání s japonskými a jejich firmami.

Poznatek 1.

Japonské firmy mají své ideje, které naplňují. Jejich společný jmenovatel – ekologie. České firmy se orientují hlavně na ekologický výrobek a dodržování norem ISO 14 001. Vyšší a pro všechny zaměstnance společně sdílená ideje zpravidla chybí.

Japonské firmy

Toyota má svůj **ECO program** zaměřený především do vývoje hybridních motorů, kdy v tomto segmentu ovládá 80% světové produkce. **PRIUS** je ekologická divize. V **Mirai Industries** je vyhlášen program **IDEA**, který je zaměřen na tři oblasti symbolizované barevnými otazníky: 1. Pracovní podmínky zaměstnanců 2. Kvalitní výrobek pro zákazníky 3. Péče o stroje a zařízení. **Panasonic** má program **ECO Ideas**, který se zaměřuje na hospodárné chování zaměstnanců, které přináší výrazné úspory ve využívání elektrické energie, svícení na pracovištích zaměstnanců, využívání tepla aj. Japonci do **Eco programů** zapojují všechny zaměstnance a snaží se, aby se chovali ekologicky a šetrně k životnímu prostředí nejen ve firmě, ale i ve svém osobním životě.

České firmy

Ekologické programy jsme našli pouze ve vztahu k výrobkům. Ochrana životního prostředí pro tyto firmy znamená především uvědomělé zacházení se surovinami a energií. Tato zásada je zdůrazňována politikou kvality, ochranou životního prostředí a bezpečností práce (QUA). Některé firmy jako **emz Hanauer**, **Continental** aj. splňují podmínky EMAS a jsou držiteli mezinárodního certifikátu DIN ISO EN 14001.

ŠKODA auto. Vztah k životnímu prostředí vede přes ekologické modely Fabia a Fabia Combi nesoucí označení GreenLine s výrazně sníženým množstvím emitovaného CO₂ (109 g/km pro model Fabia) a nižší spotřebou paliva (až o 15 % oproti standardní verzi).

Fosfa Břeclav je doposud jediný výrobce ekologických pracích prostředků ve střední a východní Evropě. Zárukou ohleduplnosti k přírodě je získání certifikátu ekoznačky EU "The flower" pro nejnovější výrobovou řadu **FEEL ECO**.

Rozdíly

V ČR je vztah k ekologii proklamován hlavně přes výrobky. Není tak moc zaměřen na ekologické chování člověka k přírodě a jeho zdrojům i mimo firmu.

Poznatek 2.

Boj s recesí či krizí má jasné interní scénáře jak v japonských, tak i českých firmách. Ty strategické směrem ke konkurenci žádná firma neprozradila.

Japonské firmy

Toyota řeší dopady krize třemi základními způsoby:

1. Provádí tzv. **Cost Cutting**.
2. Podporuje **Continuous Improvement**.
3. Dále pokračuje rozvojová a investičně náročná cesta tzv. **Kaikaku**

Jiný přístup mají firmy **Tokai Shin, Mori Seiki, Nabeya Bi-tech Co. či Mirai Industries**. Tyto firmy nepropouštějí v takové míře jako Toyota a pokud jde o zaměstnance, nedělají v oblasti HMR tak razantní „Cost Cutting“. Úsilí přežít vypadá u těchto firem následovně: 1. Hodně se vzdělávat (momentálně se vzdělává 60% zaměstnanců, které plně hradí firma) 2. Zkracovat pracovní dobu. 3. Snížit mzdy všem zaměstnancům. 4. Snížit výdaje na administrativu a operativu. 5. Redukovat zaměstnanecké a manažerské benefity.

České firmy

Škoda auto spoléhá na zahraniční trhy v Pobaltských státech (Litva Lotyšsko a Estonsko) a rozvoji indického a čínského trhu. Příznivě působilo šrotovné na prodej modelů Fabia. **IFE Knor - Bremse**, Škoda Auto, AISAN Louny, IMI Norgren v Brně, Continental Frenštát pod Radhoštěm reagují na pokyny „matek“ ze zahraničí a zejména snižují náklady a to i v oblasti mezd (propuštění zaměstnanců). Prostředky z ESF k dalšímu vzdělávání zaměstnanců využívají jen některé firmy. V jiné situaci je firma **Fosfa** Břeclav, která navyšuje výrobu a nabírá nové zaměstnance. Důvod je prostý, není závislá na vývoji poptávky v automobilovém průmyslu a elektroniky.

Rozdíly

Podobné scénáře můžeme vidět i v českých firmách.. „Osekávání“ nákladů na vzdělávání zaměstnanců je stejné jako u japonských firem. Na rozdíl od japonských firem ale mají ty české možnost zapojit se do programů ESF a čerpat tak finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců z fondů EU. Rozdíl je však v aplikaci investičně náročnějších projektů. Ty se v českých firmách pozastavily nebo výrazně omezily (Škoda Auto, AISAN Louny, IFE aj.). Toyota ani v době krize neomezuje investice do dalšího vývoje razantně (pokles pouze o 8%).

Podle **Masaaki Imaiho** (guru Kaizenu v Japonsku) je největší rozdíl v chování v době krize mezi japonskými top manažery a evropskými top manažery v tom, že ti japonští musí pravidelně chodit na gembu (pracoviště zaměstnanců) a říkat, co by na nich zlepšili a tak přímo ovlivnili dosahované výsledky. Podle jeho názoru, evropští top manažeři chtějí především znát výsledky, nezajímají se tolik o dílčí problémy a příležitosti ke zlepšení na pracovištích zaměstnanců tak, aby se dosáhly lepší výsledky. V době krize je přítomnost japonských manažerů a jejich participace na řešení provozních problémů nesmírně důležitá pro udržení motivace a disciplíny zaměstnanců.

Poznatek 3.

Toyota je se svým TPS (Toyota Production System) vzorem a inspirací pro druhé firmy. K Toyotě se chodí učit i nemocnice. Takovou firmu v podobě „lídra“ v České republice nemáme.

Japonské firmy

Představitelé výše studovaných firem uváděli, že jejich systém řízení je více či méně výsledkem studia systému Toyoty, který je s ním spojen buď dodavatelsky (*Tokai Shin, Mori*

Seiki, Nabeya Bi-tech Comp.), nebo se Toyota stala jen inspirací a vzorem, který je hoden následování (*Mirai Industries, Seki Central Hospital*). Toyota se tak významně podílí na rozvoji systémů řízení svých dodavatelů, partnerů a jejich výrobků či služeb a to dokonce i finančně. Tato spolupráce se řídí faktálovým principem, jehož jádrem je TPS. **Mori Seiki** má nejen vlastní univerzitu pro své zaměstnance, ale nabízí intenzivní studium pro své zákazníky i dodavatele. Pokud si u této firmy někdo zakoupí jejich CNC obráběcí stroje, je automaticky jeho obsluha a údržba proškolená v tréninkovém centru její university.

České firmy

Kdybychom vybrali vše nejlepší z českých firem, které patří na špičku v aplikaci japonských nástrojů zlepšování, asi bychom takovou firmu dokázali „poskládat“. V rámci Benchmark Study Tour v českých podnicích a díky lize 5S, mohou jednotliví zástupci z firem navštívit takovéto firmy a vybrat si z nich to, co je inspirující a aplikovatelné v jejich podmínkách. U firmy **Škoda Auto** je to logistický systém (JIT), bez-papírové řízení výroby je excelentní ve firmě **IFE** v Brně. Kaizen aktivity a aplikace 5S do návyků zaměstnanců můžeme vidět hlavně ve firmě **emz Hanauer** a u **IMI Norgren** zase velmi efektivní systém skladování a systém Kanbanu. **Fosfa** je zajímavá svým přístupem k zavádění kaizen metod do praxe, v **MSA** Dolní Benešov mají ve strojírenství zavedeno 5S na vysoké úrovni. Excelentní výsledky mají v **AISAN** Louny. Ředitel této divize pan Mráz na posledním benchmark study tour řekl na adresu firemní kultury a zavádění kaizen filosofie: *Naši zaměstnanci nejsou Japonci, ale také to už nejsou typičtí Češi.*

Rozdíly

V českých podnicích je sdílení zkušeností a znalostí mezi firmami méně rozvinuté, než mezi japonskými firmami a to paradoxně i ve vysoce konkurenční oblasti, jakou je automobilový průmysl. Například konstruktéři z Hondy měli možnosti při vývoji vlastních hybridních motorů být na stáži u Toyoty. V našich podmínkách jsou tyto praktiky spíše ojedinělé. V porovnání s např. **Mori Seiki** nebo **Toyotou**, je studium v českých firemních universitách hodně teoretické, zaměřeno hodně do šířky a interdisciplinarit (Škoda Auto, Fosfa). Japonské podnikové university mají velmi prakticky orientované předměty a většinu studijního času tráví studenti v tréninkových a vývojových centrech a mladí japonští inženýři v provozech na gembě.

Poznatek 4.

Základ japonského úspěchu je skryt ve třech slovech: Flow (materiál, informace, peníze), Synchronization, Leveling = FSL systém Jeho fungování zajišťuje celá řada systémů (BHT, ACM, AGV aj.)¹. České firmy nezaostávají, srovnatelné jsou hlavně firmy v automobilovém a elektronickém průmyslu.

Japonské firmy

Výrobní systém **Mori Seiki** v sobě skrývá všechny tyto tři faktory úspěchu. Je postaven na principu rychlých dodávek na vysoce výkonné a přesné stroje. Zákazníci svými rozmanitými technickými požadavky na CNC stroje donutily firmu přejít ze sériové výroby k proměnlivé malosériové výrobě. Mori Seiki si proto nastavila výrobní systém tak, aby

¹ BHT – Barcode Handy Terminal, ACM – Auto Campsite Method, AGV – Automated Guided Vehicle

zohledňoval dva základní principy: 1. rychlé dodávky ke strojům a 2. záruku vysoké kvality. Ve firmě je používáno několik systémů řízení, které zajišťují FSL. Jsou to BHT systém, Cell systém a ACM systém. **Toyota** využívá **AGV** ve svých závodech nejen jako součást zásobovacího systému, ale také pro autonomní údržbu.

České firmy

Jako vzorový příklad nám může posloužit **AISAN** Louny, kde se plánování výroby muselo přizpůsobit požadavkům japonských kolegů díky použití Kanbanu a japonským standardům řízení výroby s požadavky na detailní evidenci ve výrobě a s požadavky na fungování v dodavatelsko-odběratelských řetězcích automobilového průmyslu v evropských podmínkách. Také v této firmě využívají několik systémů k plánování a řízení výroby: 1. Systém QAD Enterprise Applications. 2. U shape linky 3. „Takara“ Treasure Box, Henkaten Control Board aj. **IFE** má bez-papírové řízení výroby. Používá podobný systém jako Mori Seiki, nemá ale BHT a ACM. **Škoda auto** má ACM, BHT jen pro tok materiálu a ten je řízen pomocí Kanbanu. AGV se používá v této automobilce v omezené míře (je to pro ně vysoce nákladné), provozují zejména Synchronizing dolly v montáži vozů. Ostatní firmy jako **emz Hanauer** a **Continetal** disponují těmito systémy v omezené míře, případně mají vlastní.

Rozdíly

V japonských firmách jsou pochopitelně výše uvedené systémy zavedené ve větší míře, než je tomu u českých firem (týká se to také např. Low Cost Automation, Poka Yoke, Jidohka, Chaku Chaku linek aj.). Japonský termín pro U shaped linky je Chaku Chaku. Na těchto linkách pracují japonští operátoři s neskutečně velkým nasazením a pracovním tempem. V českém automobilovém průmyslu jsou japonské systémy v mnohém už zavedeny, bohužel nevytváří takový „synergický efekt“, jako u Japonců. Jejich mechanistické učení a interiorizace v podmínkách našich firem stále naráží na mentalitu zaměstnanců a jejich návyky či paradigmaty, která jsou výrazně odlišná od japonské kultury.

Poznatek 5.

Japonci stále něco proměřují a ověřují. Je to jeden z důležitých přístupů při plánování toku výroby a informací. České firmy toto v takové nedělají, raději operativně mění výrobní a kapacitní plány.

Japonské firmy

Všechny studované japonské firmy kladly velký důraz na efektivní a dynamické plánování výroby. Nejlépe propracovaným systémem plánování se mohla pochlubit hlavně **Toyota**. Plánovací proces mají v divizi vysokozdvížné vozíky stanoven na 2 týdny dopředu a to ve třech stupních: 1 stupeň – tok objednávek na 3 dny výroby, 2. stupeň – plánování kapacit, zajištění dodávek, 3. stupeň - přeplánování kapacit a pořadí toku výroby tak, aby se udržel Takt Time linky a zároveň Lead Time pro zákazníky, kteří tyto objednávky zaslali. Plánování činností probíhá tak, že si oddělení mezi sebou předávají jednou týdně individuální časové plány tak, aby se mohlo rozhodnout, co se bude který den dělat, aby se dosáhlo optimálního využití zařízení a lidí během příslušného týdne. Podobně se chovají i ostatní japonské firmy. Samotná **výroba je plánována** na týden (5 dní), kdy v průběhu týdne dochází k přeplánování s cílem lépe vybalancovat kapacity strojů i lidí (najímání agenturních pracovníků, snížení počtu směn, změna času zahájení výroby a jejího konce a pod). Základem je udržet Takt Time na dobu alespoň 2 týdnů.

České firmy

Spolehlivost dodavatelů do českých firem je nižší, než u japonských. Pomocí různých IT/IS technologií, které jsou poměrně drahé, se snaží české firmy alespoň snižovat pracnost ve vykazování. Administrace zakázek je však stále ještě vysoká. Některé firmy mají snahu centralizovat data do jednoho systému aj. Zástupci firmy **Škoda Auto** potvrdili, že používají stejný systém plánování toku výroby jako v Toyotě. Co však vysoce ocenili byla vyšší reaktivita na změny v systému objednávek a následné připravenosti výroby na tyto změny. Japonští „plánovači“ výroby totiž pracují s přesnějšími a hlavně rychlejšími toky dat, které dávají jasný obraz o tom, co a v jaké míře je skutečně ve výrobě realizováno. Eliminaci ztrát (muda, muri a mura) je věnována velká pozornost a to i při poklesu objemu výroby.

Rozdíly

Japonské firmy se drží zásady pracovat s malým množstvím dávek (ideál je jednokusový tok), mít procesy v malé vzdálenosti od sebe a udržovat materiál v neustálém pohybu v rámci procesů. Mají lepší flexibilitu ve využívání kapacit. Tok informací a zejména reakce zaměstnanců na tyto informace není v českých podnicích tak dobrá, jako u japonských.

Poznatek 6.

Ne všechny stroje a zařízení jsou moderní, ale fungují s vysokým CEZ², jsou čisté, udržované, lidé se standardně o ně starají. Standard je základní faktor návyku.

Japonské firmy

O japonských firmách se dobře ví, že věnují údržbě svých strojů a zařízení maximální péči. **Nabey Bitech a Mirai Industrie** mají TPM a 5S na velmi vysoké úrovni. Pokud jde o CNC stroje a zařízení lehké obrobny vše čisté, uklizené, zkrátka podle standardu. Ve firmě **Panasonic** byly na hale vyčleněny prostory, kde byly umístěny servisní vozíky, u některých strojů a zařízení byly klíče a nástroje pro operátory případně seřizovače, na stěnách byly „shadow boardy“ s dalšími pomůckami a nářadím. Na každém elektrickém zařízení byla fotografie z přesným popisem uložení kabelů a jejich funkcí. Výrobní zařízení – technologické uzly se stroji – nebyly zabudovány do země, ale byly na „kolečkách“. Automatické stroje a roboti taktéž. Důvod je prostý. Kdykoliv potřebuje dílna rychle přestavět linku na novou výrobní operaci, učiní tak ve velmi krátkém čase.

České firmy

Pro srovnání, **MSA Dolní Benešov** v oblasti strojírenství od ledna roku 2008 postupně realizovala metody filosofie kaizen. Základní metodikou byla stanovena metoda 5S a zavádění prvních tří stupňů autonomní údržby. Díky kaizen trenérům se však podařil počáteční odpor ke změnám překonat a firma dosáhla výborných výsledků v následném kaizen auditu. Její CEZ vzrostlo v prvním roce aplikace o 12% z původních cca 65% díky lepší připravenosti strojů a zařízení (eliminace poruch, preventivní údržba), ale i přístupu samotných operátorů k připravenosti těchto strojů a zařízení na výkyvy ve výrobě (čištění, mazání, prevence nasloucháním a pozorováním aj.).

² Celková efektivita zařízení

Rozdíly

Připravenost strojů i zaměstnanců na bezporuchový chod je u japonských firem na špičkové úrovni. Je to dáno tím, že se standardně Japonci lépe starají o svěřené stroje a zařízení díky tomu, že je mnozí považují za své „vlastní“, které jim zajišťují výkon a potažmo i práci. Vztah ke strojům a zařízení není v českých firmách postaven na principu „vlastnictví“. Údržba a seřizovači, ne obsluha stroje, má zajistit jeho bezproblémový chod. Toto paradigma uvažování je asi tou největší bariérou, která brání zvyšování celkově lepšímu využití zařízení v českých firmách.

Co mají japonské firmy společné a co je činí úspěšnými?

Po absolvované studijní cestě ve výše uvedených japonských firmách nebylo složité najít odpovědi.

1. **Gemba Kaizen aktivity** zaměstnanců a techniků, kteří každý den řeší problémy spojené s eliminací ztrát a plýtvání na pracovištích.
2. **Mezifunkční týmy**, které téměř denně i po několik měsíců pracují společně ve stejné místnosti (*obeya*), aby našli zásadní řešení problému.
3. Nové **výrobky vznikají souběžně** jako synergický efekt výrobních (technických) možností, konstrukčních (technologických) a perfektně fungujícího týmu přípravy výroby.
4. **Rychlé a hlavně dynamické plánování** toku jednotlivých výrobních etap a potřebných lidských a technických (strojních) kapacit.
5. **Zásady, hodnoty a lidská obětavost** Japonců, jejich láska k firmě, vnitřní motivace dokázat společně něco velkého.

Závěrečné autorovy úvahy nad japonskými a „českými“ firmami

1. České firmy se snaží „kopírovat nástroje štíhlosti“, avšak dobře nechápou, jak se mohou efektivně uplatňovat na jejich provozech jako systém.
2. Základem TPS (Toyota Production System) je totiž kultura neustálého zlepšování, české firmy ji dostatečně dobře nebudují, preferují - přeshlapují na jednom místě a tím je - proces.
3. Kaizen přístup ke zlepšování klade důraz na efekt zvyšování pracovní morálky spojený s vyšší spoluúčastí zaměstnanců na chodu dílny, zatímco český přístup preferuje spíše ekonomický efekt zlepšovacích návrhů a nemá příliš velký zájem podporovat aktivity, kde se řeší např. spoluúčast zaměstnanců na řízení. Ta je stále hlavně doménou vedoucích.
4. I vysoce postavení manažeři chodí každý den na gembu (pracoviště) a jsou ochotni podpořit jakoukoliv změnu na úrovni jednotlivců, která jim přinese např. odstranění těžké fyzické práce, zvýšení bezpečnosti práce, zlepšení mezilidských vztahů na pracovištích, úsporu času a nákladů, sníží plýtvání zdroji apod.
5. Tradiční české zlepšování procesů není totéž, co „štíhlé zlepšování“. Ten první se soustřeďuje zejména na hledání úspor či zlepšení efektivnosti, ten druhý na potlačování velkého množství aktivit či operací, které nepřidávají hodnotu.

LITERATURA A FIREMNÍ ZDROJE

[1] IMAI, M.: *Benchmark Study Tour in Japan*. KAIZEN Institute, Ltd. 2009. 220 s.

- [2] IMAI, M. KAIZEN. *Metoda. Jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005, 272 s. ISBN 978- 8025104613.
- [3] IMAI, M. *Gemba KAIZEN. Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004, 314 s. ISBN 978-8025108505
- [4] LIKER, J. K. *Tak to dělá Toyota*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007390 s. 978-80-7261-173-7.
- [5] MRÁZ, I. *AIC Production Systém*. Materiály z Benchmark přednášky, 2009.
- [6] NANÁŠI, J. *Výrobní systém Škoda*. Materiály z přednášky. 2009
- [7] ROUSOVÁ, E. *IFE CR*. Materiály z přednášky. 2009

WEBOVÉ ZDROJE

- [8] <http://www.skoda-auto.cz/CZE/Pages/home.aspx>
- [9] <http://www.aisan.cz/ABCz/Default.aspx>
- [10] <http://www.norgren.cz/>
- [11] <http://ife-cr.jobs.cz/firma.html>
- [12] <http://www.conti-online.com/generator/www/com/en/continental/>
- [13] <http://www.msa.cz/cs>
- [14] <http://web.fosfa.cz/>

KONKURENCESCHOPNOST ČESKÝCH PODNIKŮ V PODMÍNKÁCH UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

COMPETITIVE ABILITY OF CZECH COMPANIES IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONDITIONS

Marcela Kožená

ABSTRACT

At the present time the protection of environment is one of the global objectives of the mankind. Its realization should start at the company level where many problems begin. The aim of this article is analysis of application of sustainable development strategy in small and middle-sized enterprises in the Czech Republic; primarily the detection of its main problems in the process of implementation of environmental management systems (EMS) into company managements. Another object of the research was interrelationship of environmental protection in the company and its competitive ability.

KEY WORDS

competitive ability, company, sustainable development, environmental protection

ÚVOD

Znečištění životního prostředí je v současné době celosvětovým problémem, který nelze řešit izolovaně, v rámci jednotlivých zemí, ale pouze v globálním kontextu. Lidstvo po celou dobu své existence využívá přírodní zdroje, svou činností ovlivňuje komplikovaný systém vazeb mezi ekosystémy Země a mění je. Tyto změny jsou spojeny na jedné straně s pokroky v civilizačním vývoji, na straně druhé životní prostředí trvale poškozují. Odraz těchto změn se projevuje v oblasti environmentální, ekonomické i sociální. Lidstvo nemůže přestat vyvíjet ekonomické aktivity, a proto nemůže přestat spotřebovávat přírodní zdroje, ale může je využívat efektivněji, nahrazovat neobnovitelné zdroje obnovitelnými, šetrněji nakládat se surovinami, které tvoří vstupy do výrobních procesů.

Tyto a další celosvětové aspekty mají samozřejmě velký dopad na podnikovou sféru. Podniky se v této souvislosti dostávají do nelehké situace. Na jedné straně je na nich požadováno, aby vyráběly stále více produkce s vyšší produktivitou a intenzitou, aby byly konkurenceschopné, na straně druhé jsou (a právem) označovány za největší znečišťovatele životního prostředí. Vlády zemí určují pomocí legislativních nástrojů rámec, v němž se mohou podniky pohybovat, aniž by byly za své aktivity využívající přírodní zdroje sankcionovány. Ze strany veřejnosti vzniká tlak na uvědomělé chování podniků v oblasti šetrného využívání surovin, v oblasti používání méně škodlivých technologií k životnímu prostředí. Nicméně podniky, pokud chtějí být dlouhodobě úspěšné, se musí s těmito skutečnostmi vyrovnat a snažit se je naopak využít k posílení své pozice na trhu. Respektování ochrany životního prostředí totiž nemusí být nutně pro podniky pouze zátěží, ale může být využito v jejich prospěch, a tak se stát významným faktorem podnikové úspěšnosti a prosperity. [2]

Cílem příspěvku je hodnocení udržitelnosti rozvoje na úrovni podniku, dále vztah ke konkurenceschopnosti podniku, zejména v oblasti malého a středního podnikání.

Udržitelný rozvoj

Myšlenku udržitelného případně trvale udržitelného rozvoje (sustainable development) můžeme považovat za odpověď na výzvu tzv. Římského klubu a jím vydaných Mezí růstu (1968) [6]. Udržitelný rozvoj je obecně chápán jako takový rozvoj lidské společnosti, který zohledňuje ekologickou únosnost zamýšlených i realizovaných činností. Udržitelný rozvoj je rozvoj, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by ohrožoval schopnost příštích generací naplnit jejich vlastní potřeby. Tuto definici se přes četnou kritiku nepodařilo nahradit nějakou novější, obecně přijatelnou.

Český právní řád přijal tuto definici jen s menším doplňkem [9]: Trvale udržitelný rozvoj je takový rozvoj lidské společnosti, který respektuje práva současných i budoucích generací na jejich uspokojení základních životních potřeb, a současně nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.“

Základní čtyři kritéria udržitelnosti jsou následující [5]:

- snižování spotřeby, resp. využívání neobnovitelných přírodních zdrojů a úsporné zacházení s obnovitelnými zdroji,
- snižování nejrozsáhlejšího znečišťování životního prostředí, týká se znečištění vody a ovzduší, kontaminace půdy, omezování růstu objemu a nebezpečnosti odpadu, hluchosti prostředí, uzavírání území s potencionálními riziky a haváriemi,
- důsledná ochrana, resp. zlepšování přírodních a lidských zdrojů,
- prosazování hospodárnosti ekologických postupů.

K hodnocení aplikace udržitelného rozvoje na podnikové úrovni lze využít významného nástroje, jímž je environmentální účetnictví. V podmínkách českého podnikatelského prostředí došlo (ve srovnání s vyspělými zeměmi) k určitému časovému zpoždění v jeho implementaci, i když byla v této oblasti zpracován a řada výzkumných prací a studií.

Potřeba se zabývat rozvojem environmentálního účetnictví byla a je podporována řadou okolností, zejména zaváděním Environmentálního managementu podniku (Environmental Management System, dále jen EMS), změnami v environmentální legislativě (informace, IPPC a další). Strategie udržitelného rozvoje je aplikována také na regionální úrovni, hodnocení jednotlivých oblastí je prováděno dle stanovených environmentálních indikátorů (např. emise skleníkových plynů, úspory energie, množství recyklovatelných odpadů, apod.)

Dobrovolné přístupy ochraně životního prostředí

Jestliže tedy budeme vycházet z předpokladu, že dlouhodobým cílem společnosti je udržitelný rozvoj, je nutné mezi faktory, které ovlivňují konkurenční schopnost podniku (alespoň z dlouhodobého pohledu) bezpochyby zařadit ochranu životního prostředí. Příslušné ekonomické nástroje vytvářejí stimuly, které racionální volbou subjektem vedou k dosahování žádoucí společenské efektivnosti. [4]

Výhodou dobrovolných environmentálních nástrojů, resp. dohod a závazků, spočívá v tom, že otevírají podniku větší prostor působnosti vzhledem ke způsobu, množství prostředků a času pro příslušné environmentální investice. Podmínkou pro dosažení této výhody je nákladová výhodnost cíle pro podnik a také to, že v dohledné době nedojde k neočekávanému zpřísnění cíle environmentální politikou státu. Mezi nejvýznamnější dobrovolné aktivity v této oblasti v České republice patří [7]: Environmentální management podniku (EMS), environmentální manažerské účetnictví, analýzy a bilance environmentálních vlivů, koncepce čistší produkce, vyjednávací postupy (Coaseho teorém), společenská odpovědnost firem (CSR, Corporate Social Responsibility), aj.

Environmentální management podniku je systematický přístup k péči o životní prostředí ve všech aspektech podnikání. Podniky dávají do relace přínosy finanční (úspory,

efektivnost výroby, tržní potenciál), přínosy nefinanční (zlepšování kvality životního prostředí) a rizika plynoucí z nedostatečného respektování ochrany životního prostředí (havárie, neschopnost získat bankovní úvěr a jiné finanční investice, ztráta trhů a další). EMS je ta součást celkového systému managementu, která zahrnuje organizační strukturu, plánovací činnosti, odpovědnosti, praktiky, postupy, procesy a zdroje k vyvíjení, zavádění, dosahování, přezkoumávání a udržování environmentální politiky. Cílem EMS je postupné snižování negativních dopadů činností, výrobků nebo služeb na životní prostředí.

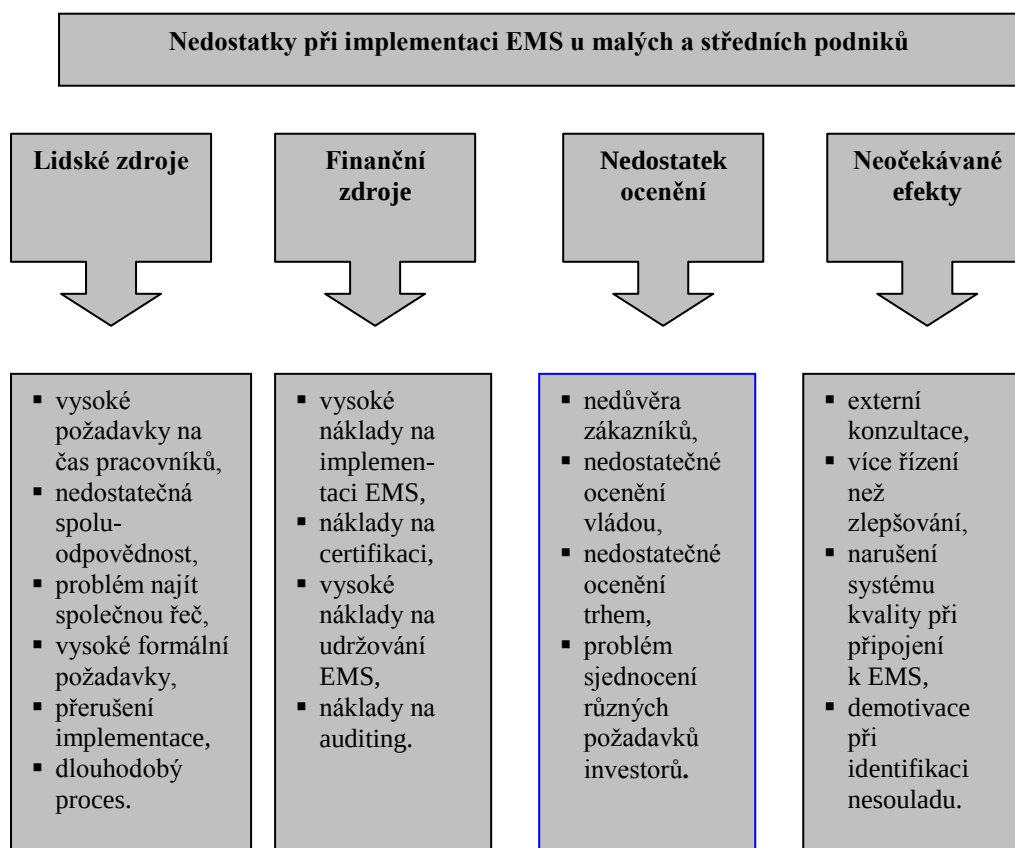
Pro zavádění EMS se využívají tyto základní předpisy: [8]

1. Nařízení č. 761/2001 o dobrovolné účasti organizací v systému řízení podniků a auditu z hlediska ochrany životního prostředí (tzv. EMAS II, přijatý 19.3. 2001 Evropským parlamentem a Radou ES, které nahradilo do té doby platné Nařízení č. 1836/93).
2. Soubor norem ČSN EN ISO 14000, zejména ČSN EN ISO 14001 a ČSN ISO 14004, které se týkají Systémů environmentálního managementu.

Toto jsou výsledky některých studií, identifikujících nedostatky implementace a certifikace EMS. Následující obrázek specifikuje některé nedostatky implementace systému EMS, které se týkají zejména malých a středních podniků.

Obrázek 1 Nedostatky při implementaci EMS u malých a středních podniků

Zdroj: [3]



Analýza udržitelnosti rozvoje a konkurenceschopnosti vybraných českých podniků [1]

Hlavním cílem výzkumného úkolu bylo hodnocení udržitelnosti rozvoje na úrovni podniku. V průběhu šetření se ukázalo, že významným souvisejícím problémem je vztah ke konkurenceschopnosti podniků, zejména u malých a středních podniků.

Empirické šetření bylo provedeno ve 130 českých podnicích (převážně malých a středních) prostřednictvím dotazníků. Dotazníky byly statisticky zpracovány a výsledky doplňují skutečnosti získané rešeršemi literárních pramenů u nás a v zahraničí a výsledky jiných empirických studií. Šetření se týkala zejména otázek vnímání konkurenceschopnosti v kontextu ochrany životního prostředí podle shora uvedených teoretických východisek a problémů s naplňováním informačních potřeb v oblasti environmentálních informací. Dotazníkové šetření se zaměřilo zejména na vztah k potřebám podnikatelů a na zjišťování zátěže malého a středního podnikání vykazovacími povinnostmi a kontrolami.

Úroveň kvantifikace impaktů podniku na životní prostředí a konkurenceschopnosti podniku lze posuzovat více metodami. Dosavadní postupy hodnocení posuzují konkurenceschopnost převážně bez zařazení péče o životní a jako významného faktoru.

Pro vymezený cíl byly v různé míře podrobnosti posuzovány, využity a zhodnoceny metodiky a metody :

- sekundární analýzy publikovaných výsledků obdobných výzkumů;
- dotazníkové šetření podniků;
- využití metodiky Balanced Scorecard při respektování udržitelného rozvoje;
- analýza environmentálního práva pro možnosti úlev;
- využití programu Umberto.

Výsledky ukazují na obdobné závěry, ke kterým došly zahraniční výzkumy, s tím rozdílem, že naše podniky se jeví v kontextu ochrany životního prostředí a využití jako faktoru konkurenceschopnosti jako pasivnější. Více než polovina zkoumaných podniků (84) uvedla, že nemá vytvořenou strategickou koncepci pro aplikaci udržitelného rozvoje. Polovina podniků uvádí, že nemá stanoveny cíle, ve snižování spotřeby surovin a energií, výrobní parametry s ohledem na environmentální požadavky jsou podniky sledovány pouze z hlediska souladu s legislativou. Zabudované postupy pro sledování vlivu podniku na životní prostředí má v informačních systémech pouze 43 podniků ze sledovaného počtu, kvantifikace materiálové a energetické spotřeby byla uvedena u 45 podniků, ostatní odhadují nebo nesledují vůbec. Obdobně byla zjištěna i malá schopnost alokovat environmentální náklady na výrobek (službu). Největší problémy při vykazování vlivů na životní prostředí jsou podle výsledků spojeny s problematikou odpadů (u podniků do 50 zaměstnanců) a znečišťování ovzduší. Velmi zřídka váží informace na konkrétní dokumenty. Naproti tomu podle názorů podniku jsou dosavadní informace postačující pro identifikaci vlivu podniku na okolí (114 podniků odpovědělo kladně), a to jak pro veřejnou správu, obyvatelstvo, tak i pro samotný podnik. 68,5 % podniků se domnívá, že mají bez náročných dodatečných zjišťování jednotlivé náklady k dispozici v okamžiku potřeby rozhodování. Téměř 85% podniků je toho názoru, že dosavadní informace vykazované navenek v hlášení, zelených zprávách apod. jsou postačující pro veřejnou správu pro kvalifikaci chování podniku udržitelně z hlediska životního prostředí, pro obyvatelstvo 75,4% a samotný podnik 71,5%. Podniky si stěžují na nezájem veřejné správy o zavedení EMS. Tento názor se opakoval i v diskuzích s pracovníky (po zavedení systému se o fungování nezajímal ani jediný pracovník státní správy).

Návrhy podniků směrem k zjednodušování kontrolní a vykazovací povinnosti směřují k odstraňování duplicit hlášení (ovzduší, odpady), formálnímu zjednodušení především pro certifikované podniky.

ZÁVĚR

Strategie udržitelného rozvoje České republiky byla schválena vládou usnesením č. 1242 ze dne 8.12. 2004. Tato strategie definuje hlavní strategické cíle, dílčí cíle a nástroje. Jejich cílem je omezovat nerovnováhu mezi ekonomickým, environmentálním a sociálním pilířem udržitelnosti; směřující k zajištění co nejvyšší kvality života současné i budoucích generací.

Přijetí strategie udržitelného rozvoje na vládní úrovni má samozřejmě dopady na podnikatelskou sféru. Na jedné straně vytváří pro podniky určité „mantinely“, ve kterých se musí pohybovat, pokud nechtějí být pokutovány a sankcionovány za poškozování životního prostředí. Na straně druhé přijetí této strategie umožňuje pružným a inovativním podnikům dále zvyšovat svou výkonnost, upevňovat svou pozici na domácím i zahraničním trhu.

Závěry výzkumu dokládají, že české podniky jsou pasivnější ve vztahu ochrany životního prostředí a konkurenceschopnosti. V mnoha případech chybí vazba mezi strategickými koncepcemi podniků a udržitelností na podnikové úrovni. Podniky naopak poukazují na nezájem veřejné správy o zavedení a fungování systémů EMS a také na zbytečné zatěžování kontrolními a vykazovacími povinnostmi. Implementaci udržitelného rozvoje na podnikové úrovni by prospělo celkové formální zjednodušení environmentálního reportingu, zejména pro podniky certifikované v systému EMS.

LITERATURA

- [1] Environmentální účetnictví na mikro-úrovni. Závěrečná zpráva dílčí části výzkumného projektu VaV IC 4/17/04 MŽP „Applikace environmentálního účetnictví“. Pardubice, 2005.
- [2] ČECH, J. Environmentální aspekty ekonomické efektivnosti. *Ekonomie a Management*. 2007, roč. X., č. 3, ISSN 1212-3609.
- [3] HILLARY, R. *Small and Medium Sized enterprises and the environment-Bussines Imperatives*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2000.
- [4] KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [5] KRAMER, M.; URBANEC, M.; OBRŠÁLOVÁ, I. a kol. *Mezinárodní management životního prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 3-8244-7873-0
- [6] MEADOWS, D.H., MEADOWS, D.L., RANDERS, J., BEHRENS III, W.W. *The Limits to Growth*. Pan Books: London. Český překlad Ústřední ústav geologický Praha, 1972.
- [7] OBRŠÁLOVÁ, I.; RUDOLF, E. *Environmentální ekonomika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1999. ISBN 80-7194-189-1.
- [8] *Soubor norem ČSN ISO 14000*. Praha: Český normalizační institut, 1997.
- [9] Zákon č. 17/1992, o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

HOSPODÁRSKE VÝSLEDKY PODNIKOV DOKÁŽE OVPLYVNŮVAŤ AJ NEHMOTNÁ ČASŤ MAJETKU

ECONOMIC RESULTAT OF ENTERPRISE CAN INFLUENCE ALSO INTANGIBLE ASSETS

Martin Križan - Peter Fabian

ABSTRACT

Every asset is of great value for a company and this is not an exception for a trademark as one form of assets. Trade mark represents a specific kind of assets which, despite its intangibility, can influence company's results significantly. Its power is obvious for example in higher sales of a company, in a possibility to quote prices, or in the size of the profits from licence selling. Currently, its ownership is not only the question of prestige but also the quality guarantee and guarantee of other issues which are of great value not only for the customers but also for the company itself. In addition, trade mark and its value represent an asset which, in the future, can evidently acquire another kind of assets for a company.

KEY WORDS

Trade mark, brand, registration of trade mark, intellectual property, value of trade mark

ÚVOD

V dnešnej dobe ochranné známky predstavujú v mnohých podnikoch hodnotné aktívum a významnú zložku podieľajúcu sa na celkovom majetku podniku. Hodnota samotnej ochrannej známky sa odvíja zvyčajne od jej využívania, t.j. čím dlhšie a intenzívnejšie sa využíva, tým jej hodnota viac narastá. Pre podnik je preto dôležité, aby jej hodnotu neustále sledoval a analyzoval, lebo priaznivý vývoj ochrannej známky predstavuje nielen rast hodnoty podniku, ale aj zvyšovanie jeho známosti v medzinárodnom priestore, z čoho môže v budúcnosti pri uzatváraní rôznych kontraktov a zmlúv vyťažiť vo svoj prospech.

Toto predstavuje jeden z mnohých dôvodov, prečo by podnik mal svoju pozornosť upriamiť na svoju ochrannú známku. Iným dôvodom je, že ochranná známka predstavuje zdroj príjmov, pozitívneho imidžu a je kľúčom budúcej prosperity podniku. Pre niektoré podniky predstavuje ochranná známka taký majetok, ktorý sa významne podpísal pod ich doterajšie podnikateľské výsledky. Na druhej strane ide o majetok so značnou hodnotou, ktorý podniky vlastnia a využívajú vo svoj prospech. Zároveň je potrebné podotknúť, že ochranná známka (ďalej len OZ) prispieva k vytvoreniu optimálnych podmienok pre preniknutie podniku na trh a udržaní sa na ňom s možnosťou vytvárať si do budúcnosti predpoklady ďalšieho trhového rastu.

Fakt, že podniky, resp. podnikatelia si začínajú uvedomovať význam a určitý vplyv OZ premietajúci sa do konečných výsledkov ich podnikateľskej činnosti deklaruje aj nasledujúca tabuľka¹, v ktorej možno postrehnúť, že za posledné obdobie dochádza v oblasti registrovaných ochranných známk na Slovensku k miernemu oživeniu.

¹ Správa o činnosti Úradu priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky za rok 2007

Tabuľka 1 Prehľad počtu registrovaných známk v SR od roku 2002 do roku 2007

REGISTROVANÉ OZNAČENIA V PODOBE OCHRANNEJ ZNÁMKY						
Sledované obdobie	2002	2003	2004	2 005	2 006	2007
Domáce	2 350	2 306	2 911	2 739	2 828	2 889
Zahraničné	1 440	1 506	1 148	1 146	1 079	1 031
Národne prihlásené ochranné známky	3 790	3 812	4 059	3 885	3 907	3 920
Medzinárodne prihlásené ochranné známky do SR	6 596	6 817	-	5 128	4 728	4 073
Medzinárodné prihlášky ochranných známk zo SR	168	194	-	218	241	189
Domáce	1 893	1 852	1 967	2 872	2 542	2 828
Zahraničné	1 809	1 546	1 383	1 424	1 213	1 077
Národne zapísané ochranné známky	3 702	3 398	3 350	4 296	3 755	3 905

Zdroj: Správa o činnosti Úradu priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky za rok 2007

Vplyv a význam ochrannej známky prejavujúci sa v podnikateľskej činnosti podnikov v SR

Všetky vyššie zmieňované skutočnosti nás inšpirovali a motivovali k tomu, aby sme si tieto skutočnosti overili v podmienkach Slovenskej republiky. Výskumnú vzorku tvorilo celkovo 290 podnikateľských subjektov rôzneho zamerania. Išlo o podniky a podnikateľské subjekty pôsobiace v rôznych regiónoch Slovenskej republiky, ktorých predmet podnikateľskej činnosti bol dosť rozmanitý. Zo všetkých podnikov zúčastnených sa prieskumu sme do konečného spracovania nezarátavali duplicitné podniky. Týmto krokom sme sa chceli dopracovať čo možno najpresnejším a relevantným informáciám s dostatočnou vypovedacou hodnotou.

Prieskumná vzorka podnikov bola nielen čo do počtu, ale aj z hľadiska svojej činnosti pomerne široká, čím sa nám podarilo získať dostatočne široký záber, ktorý nám umožnil nadobudnúť dobrý základ pre transparentné a hodnoverné výsledky.

V zásade sa dá na základe zrealizovaného výskumu prebiehajúceho počas dvojročného obdobia hovoriť o tom, že využívanie ochrannej známky v podnikateľskej činnosti bez ohľadu na odvetvie, v ktorom jednotlivé slovenské podniky pôsobia, dosahuje hodnotu 67 %, t.j. cca 67% skúmaných podnikov doposiaľ využíva ochrannú známku v podnikateľskej činnosti. Podnikateľské subjekty s OZ v porovnaní s podnikmi bez registrácie aktívne využívanej značky (25% podnikov) a podnikmi, ktoré vôbec nevyužívajú pri svojej podnikateľskej činnosti žiadne označenie (8% podnikov) dosahujú v podnikateľskej činnosti lepšie výsledky.

Tieto výsledky, ktoré podniky s OZ dosahujú, sú spájané jednak s využívaním ochrannej známky v podnikateľskej činnosti ako aj s celou škálou aspektov, akými sú napr. výskum, vývoj, kvalita, flexibilita, neustála inovatívnosť, modernizácia, zavádzanie moderných prístupov riadenia a neustále vzdelávanie zamestnancov, ktoré sa za ochrannou známkou a jej úspechom skrývajú. Podnikov s OZ dosahujú úspech aj zásluhou toho, že všetky atribúty skrývajúce sa za ochrannou známkou sú dobre prezentované smerom k spotrebiteľom, konkurencii a potencionálnym obchodným partnerom a súčasne sú ťažko konkurenciou napodobiteľné, resp. kopírovateľné. Týmto aspektmi v kombinácii s využívaním rôznych činností a aktivít podporujúcich OZ, lepšie vnímanie podniku zo strany zákazníkov, širokej verejnosti, sa podniky snažia brániť svoju doteraz nadobudnutú pozíciu na trhu a zároveň sa snažia dosiahnuť čo možno najvyššiu spokojnosť zákazníkov, ktorá sa

postupne môže premietat' v šírke zákazníckej klientely a v upevňovaní pozície na trhu. Dôkazom týchto tvrdení je aj tabuľka č. 2 a výsledky, ktoré prezentuje.

Tabuľka 2 Poradie oblastí, kde značka ako OZ prispela k lepším výsledkom - nezohľadňuje sa odvetvová príslušnosť

Poradie oblastí, v ktorých používaním OZ došlo k pozitívnym zmenám vo výsledkoch				
1	2	3	4	5
A	B	C/E	F	D

Legenda k tabuľke č. 2:

- | | |
|---|--|
| A - predaj výrobkov alebo služieb | D - komunikácia s klientmi |
| B - získavanie nových zákazníkov
produktom/službám | E - vernosť klientely k vašim |
| C - udržiavanie si stálych zákazníkov | F - dôvera v kvalitu pri uvádzaní
nových výrobkov/služieb |

Z prezentovaných výsledkov v tejto tabuľke vyplýva, že aktívnym využívaním OZ v kombinácii so všetkými činnosťami a aspektmi, ktoré sa za OZ skrývajú, podniky zaznamenali pozitívne zmeny vo výsledkoch v jednotlivých oblastiach. Poradie oblastí, v ktorých sa vykázali najvýraznejšie až po najmenej výrazné zmeny vyzerá takto:

1. A - predaj výrobkov alebo služieb
2. B - získavanie nových zákazníkov
3. C - udržiavanie si stálych zákazníkov
3. E - vernosť klientely k vašim produktom/službám
4. F - dôvera v kvalitu pri uvádzaní nových výrobkov/služieb
5. D - komunikácia s klientmi

Z výsledkov vo vybraných oblastiach podnikateľskej činnosti dosiahnutých využívaním OZ vyplynulo, že najlepšie výsledky podniky zaznamenali hlavne v predajnosti výrobkov. Dosiahnutý úspech v tejto oblasti bol podporený dobrými výsledkami zaznamenanými v oblasti získavania nových klientov. Veľmi dôležitá oblasť, v ktorej tieto podniky dosahujú značné úspechy, je aj vernosť stálych zákazníkov a súčasne ich dôvera v kvalitu výrobkov alebo služieb označované konkrétnymi ochrannými známkami. Tieto pozitívne zmeny práve v týchto dvoch oblastiach dokazujú, že využívaním OZ a všetkých aktivít a činností, ktorými sa podnik snaží zlepšovať vnímanie OZ a samotného podniku sa pozitívne prejavuje na dosahovaných výsledkoch, na základe čoho si podnik buduje dobrú východiskovú situáciu na dosiahnutie ďalších úspechov v budúcnosti, t.j. budovanie si širšej klientely, upevňovanie si pozície na trhu a pod. Podniky si týmito dobrými výsledkami, za ktorými stojí používanie ochrannej známky, budujú zároveň vstupné bariéry pre svoju konkurenciu. Pretože hlavne vernosť klientely a lojalita získaná aj vďaka OZ predstavujú atribúty veľmi ťažko napodobiteľné, resp. prekonateľné a zároveň ťažko implementovateľné v podmienkach konkurencie. Podniky so značkou sa k tejto oblasti nevyjadrili, resp. sa vyjadril len veľmi malý počet podnikov, čo nepostačovalo na prezentovanie transparentných výsledkov a ich porovnanie s výsledkami, ktoré zaznamenali podniky s OZ.

V súvislosti s týmito dosiahnutými výsledkami v jednotlivých oblastiach spojených s používaním ochrannej známky v podnikateľskej činnosti je zaujímavé sa zmieniť aj o

dôvodoch, pre ktoré cca 67 % podnikov využíva ochrannú známku v svojom podnikaní. Konkrétne výsledky z tejto oblasti prezentuje tabuľka č. 3.

Tabuľka 3 Poradie motívov, resp. dôvodov využívania značky alebo ochrannej známky v podnikateľskej činnosti pri zohľadnení všetkých hodnôt významnosti

	Poradie motívov, resp. dôvodov, prečo podniky využívajú značku alebo ochrannú známku v podnikateľskej činnosti					
	1	2	3	4	5	6
Značka = OZ	C/D	E	B	A	F	-
Značka ≠ OZ	B	C	D	A	F	E

Legenda k tabuľke č. 3:

- A - značka / OZ ako súťažný nástroj (získanie a udržanie si súťažnej pozície na trhu)
- B - značka / OZ ako prostriedok na odlíšenie sa od konkurencie
- C - značka / OZ ako prostriedok prezentácie podniku, jeho produktov alebo služieb
- D - značka / OZ ako nástroj kvality
- E - značka / OZ ako prostriedok ochrany, aby sa zabránilo parazitovaniu na produktoch alebo službách
- F - značka / OZ ako prostriedok, ktorý má vplyv na obchodné podmienky pri uzatváraní zmlúv

Z výsledkov prezentovaných v tejto tabuľke vyplýva, že ochranná známka a jej využívanie v podnikaní je spájané hlavne s kvalitou, ktorá sa za ňou skrýva, resp. ktorú zákazníci môžu nájsť vo výrobkoch označených touto ochrannou známkou. Kvalitu stotožňovanú s ich OZ podniky dosahujú aj vďaka tomu, že vedia, čo je pre zákazníka dôležité pri posudzovaní kvality spájajúcej sa s ich OZ. Spojenie OZ s kvalitou je pre podnik dôležité, pretože vnímaná kvalita s OZ prispieva k ziskovosti, t.j. posilňuje ceny, dosiahnutý podiel na trhu a tiež zabezpečuje zákaznícku spokojnosť. Okrem spájania kvality s OZ predstavuje využívaná OZ v podnikateľskej činnosti vynikajúci prostriedok prezentácie tak podniku ako aj jeho výsledkov. Takto sa účinným spôsobom spája vnímaná kvalita v podobe ochrannej známky nielen s výrobkami, ale aj so samotným podnikom. Z uvedeného vyplýva, že vďaka ochrannej známke sa dostáva do povedomia zákazníkov nielen úspešný výrobok, ale aj samotný podnik. To má pre podnik oveľa väčší význam, ako keby ochranná známka bola spájaná len s kvalitným výrobkom alebo službou. Týmto spôsobom si podnik vytvára priestor, aby v budúcnosti mohol ľahšie uvádzať nové výrobky na trh a predávať ich. Zároveň prostredníctvom ochrannej známky a jej nadobudnutej hodnoty si podnik buduje verných a hlavne lojálnych zákazníkov, výsledkom čoho môže byť do určitej miery zabezpečená stabilita podielu na trhu v súčasnosti, ale aj v prípade nejakých neočakávaných zmien, resp. turbulentného obdobia v budúcnosti. Súčasne sa používaním OZ podniky odlišujú od svojich konkurentov, ktorým signalizujú, že s týmto druhom majetku sa proklamuje kvalita, jedinečnosť a odlišiteľnosť, ktorú zákazníci hľadajú a za OZ aj nachádzajú. Z toho vyplýva, že dobre zavedená OZ je v očiach spotrebiteľa ako aj u potenciálnych partnerov v obchodnoprávných vzťahoch garanciou istej očakávanej kvality ponúkaných výrobkov alebo služieb, čo sa môže prejaviť na výsledkoch podniku.

Na druhej strane podniky so značku bez jej právnej ochrany využívajú svoje označenie v podnikateľskej činnosti predovšetkým ako prostriedok na odlišenie sa od konkurencie, čím sa snažia upriamiť pozornosť zákazníkov ako aj širokej verejnosti na samotný podnik a na portfólio výrobkov alebo služieb, ktoré vyrába. Takýmto spôsobom sa podniky bez OZ usilujú o odstránenie akej si anonymity, t.j. aby si zákazník pozitívne asociácie s ich výrobkov hneď spájal s konkrétnym podnikom, čím sa vytvorí predpoklad toho, že v budúcnosti sa zvýši aj dôvera zákazníkov v ďalšie výrobky ponúkané podnikom s touto značkou. Samozrejme, že popri týchto motívoch dôležitú rolu pre podniky so značkou zohráva aj kvalita, bez ktorej je akékoľvek snaženie sa dosiahnuť požadovaný úspech márne. Podľa výsledkov výskumu (viď tabuľka č. 3) podniky bez OZ vnímajú kvalitu v spojitosti so ich značkou ako tretí najdôležitejší motív, pre ktorý využívajú značku v podnikaní. Z poradia jednotlivých motívov, ktoré sa u podnikov so značkou bez právnej ochrany dosiahli, vyplýva, že podnikmi s OZ dosahujú v porovnaní s podnikmi bez OZ v jednotlivých oblastiach podnikateľskej činnosti pozitívnejšie výsledky.

Pri značke používanej v podnikaní zároveň absentuje aspekt, akým je stupeň ochrany, ktorý ochranná známka nadobúda registráciou. Chýbajúci stupeň ochrany môže zapríčiniť, že bez zaregistrovania značky môžu byť investície do výrobkov vynaložené zbytočné, a to hlavne v momente, ak konkurencia použije zhodné alebo podobné označenie na rovnaké alebo podobné výrobky. Ak konkurent použije podobné alebo zhodné označenie, môžu byť spotrebitelia pri kúpe oklamaní a myslieť si, že kupujú myslený výrobok. Toto môže zmiast' spotrebiteľov, zapríčiniť pokles zisku, ale aj uškodiť reputácii a imidžu podniku, najmä ak je konkurenčný výrobok nedostatočnej kvality. Tieto možné riziká môžu spôsobiť, že do budúcnosti môže v povedomí zákazníkov podnik zanechať negatívny dojem, čo môže ovplyvniť jeho ďalšie pôsobenie na trhu. Týmto rizikám sa podniky môžu vyhnúť, ak si svoje používané označenie zaregistrujú, čím majiteľ, resp. podnik môže získať silnejšiu ochranu svojich doterajších práv a zároveň sa registráciou zabezpečiť, že dané označenie je originálne a jeho používanie sa spája s konkrétnym podnikom.

Tabuľka 4 Podiel ochrannej známky na výsledkoch podnikateľskej činnosti podniku v jednotlivých odvetviach hospodárstva

Odvetvia hospodárstva	Podiel OZ na zisku z podnikateľskej činnosti podniku v %
Bankovníctvo	0,1 – 20
Doprava	0,1 – 7
Elektrotechnický priemysel	0,1 – 9
Chemický priemysel	0,1 – 8
IT	0,1 – 15
Obchod	0,1 – 17
Odevný priemysel	0,1 – 9
Poist'ovníctvo	0,1 – 16
Potravinárstvo	0,1 – 13
Priemysel*	0,1 – 9
Spracovateľský priemysel	0,1 – 8
Stavebníctvo	0,1 – 8
Strojárstvo	0,1 – 8
Telekomunikácie + dátové služby	0,1 – 13

Poznámka k tabuľke č. 4:

Priemysel* - zaradené sú tu všetky podniky, ktoré bližšie nešpecifikovali oblasť hospodárstva, v ktorej podnikajú

Tieto doteraz prezentované výsledky poukazujú na význam, resp. vplyv OZ na podnikateľskú činnosť podniku. Na základe výsledkov z tabuľky č. 4 môžeme povedať, že ochranná známka má vplyv na dosahované výsledky podniku. Jej význam, resp. vplyv na podnikanie si uvedomujú aj samotné podniky, ktoré to prezentovali vo svojich odpovediach. Spracovaním týchto odpovedí vznikla tabuľka č.4.

Výsledky z tejto tabuľky poukazujú na podiel, ktorým sa ochranné známky podieľajú na konečných výsledkoch podnikov v jednotlivých odvetviach národného hospodárstva. Z týchto výsledkov môžeme vysloviť tvrdenie, že ochranná známka ovplyvňuje, resp. sa podieľa v určitej percentuálnej miere na výsledkoch, resp. zisku podnikov v rôznych odvetviach hospodárstva.

Počas výskumu sme sa dopracovali ešte k ďalším zaujímavým výsledkom ako napríklad, že približne **86,36 %** podnikov s OZ a **61,16 %** podnikov so značkou sa snažia upevňovať a posilňovať vernosť zákazníkov k svojim značkám, resp. k ochranným známkam. Ako si možno zo vzniknutého rozdielu všimnúť, podniky s OZ sa intenzívnejším spôsobom snažia posilňovať a upevňovať vernosť svojich zákazníkov k ochranným známkam. Výraznejšia aktivita v tejto oblasti vyplýva aj z toho, že pre podniky predstavujú ochranné známky hlavne „nástroj“ kvality a zároveň prostredníctvom ochrannej známky prezentujú samých seba a svoje výsledky. Tým dochádza k pozitívnemu efektu, t.j. spája sa kvalita s výrobkami ako aj samotným podnikom, čo sa prejavuje v predajnosti výrobkov, v získavaní nových a udržiavaní si stálych zákazníkov, ktorí dôverujú v kvalitu výrobkov označovaných konkrétnou ochrannou značkou. Vynaložené prostriedky a energia v tejto oblasti sa odzrkadľuje v dosahovaných výsledkoch a v hodnote ochrannej známky, čo dokazujú aj výsledky v tabuľke č. 4. Okrem toho podniky s OZ zvýšenou aktivitou pri upevňovaní vernosti si na jednej strane uvedomujú, že je menej nákladné si udržať verných zákazníkov ako prilákať nových a na druhej strane upevňovaním vernosti svojich zákazníkov k OZ zároveň budujú bariéry proti vstupu konkurencie do odvetvia a tak vytvárajú predpoklady pre vyšší predaj a prílev zisku, ktorý táto skupina zákazníkov môže zabezpečiť.

Dosiahnuté výsledky z výskumu nám potvrdili naše dedukcie, že zo všetkých podnikov využívajúcich ochrannú značku, má len **18,29%** podnikov svoju OZ ohodnotenú, ale **26,71%** podnikov svoju OZ eviduje v súvahe. Výsledky teda vypovedajú o tom, že podniky v značnej miere nepoznajú hodnotu svojej ochrannej známky, jej potencionálne možnosti v podnikaní a tým pádom si ani neuvedomujú, aké hodnotné aktívum v podobe ochrannej známky majú k dispozícii. To môže vyvolávať dojem, že keď podniky nepoznajú hodnotu svojej ochrannej známky, tým pádom nevenujú pozornosť riadeniu hodnoty tejto zložky majetku. Okrem týchto tvrdení, sa podarilo výskumom preukázať, že podniky sa v primeranej miere snažia zlepšovať vnímanie a znalosť ochrannej známky u zákazníkov a širokej verejnosti. o čom svedčia aj výsledky v tabuľke č. 5.

Tabuľka 5 Spôsoby, resp. nástroje akými sa podniky snažia zlepšovať vnímanie a znalosť svojej značky, resp. ochrannej známky

	Percentuálna využívanosť	
	Podniky s OZ	Podniky so značkou
Prezentácia podniku, výrobkov, služieb na veľtrhoch a výstavách	70,50%	23,33%
Tvorba kreatívnej reklamy	58,00%	33,33%
Prostredníctvom stálych zákazníkov osloviť nových zákazníkov	71,40%	63,33%
Poskytovanie hodnotných služieb (bezproblémové reklamácie, bezplatný poradenský servis, atď)	73,90%	53,33%
Iné spôsoby (podpora sociálnych alebo športových programov, snaha o pozitívny „word of mouth“, využívanie ohromnej sily „word of mouse“)	23,86%	10,71%

Z prezentovaných výsledkov možno usúdiť, že podniky s OZ si uvedomujú, že vnímanie a znalosť ochrannej známky je potrebné neustále budovať, starať sa o to a snažiť sa zákazníkov informovať o unikátnych vlastnostiach skrývajúcich sa za ochrannou známkou, resp. vo výrobkoch alebo službách označených ochrannou známkou. Zvýšenou snahou vyvíjanou v tejto oblasti podniky chcú docieľiť najvyššiu úroveň znalosti svojej ochrannej známky, t.j. aby v snahe spomenúť si na výrobcu určitej triedy výrobkov, si zákazníci spomenuli len na ich ochrannú známku, resp. výrobky ňou označené. Popri tom podniky vynakladajú úsilie chrániť OZ pred zlou povest'ou spôsobenou napr. nedostatočnou kvalitou výrobkov označených ich ochrannou známkou. Takéto snaženie je nevyhnutné, pretože dostatočne známa a pozitívne vnímaná ochranná známka pomáha komercializovať označené produkty a svojimi vlastnosťami dokáže vytvoriť so zákazníkom vzťah, ktorý stojí za to, aby sa trvalo zveľaďoval.

Všetky úspechy, ktoré doteraz podniky dosiahli používaním svojej ochrannej známky v podnikateľskej činnosti, mohli využívať aj naďalej bez toho, aby to nezneužila vo svoj prospech konkurencia, je veľmi dôležité obnovovať platnosť ochrannej známky. Netreba zabúdať, že pre dosahovanie trvalo dobrých výsledkov v silnejúcom konkurenčnom prostredí, ktoré sa odzrkadlia nielen na raste tržieb, ale aj na hodnote ochrannej známky, podniky by mali ešte vo vyššej intenzite využívať rôzne spôsoby na zvyšovanie vnímania a znalosti ich ochrannej známky, lebo konkurencia nezaostáva a využíva všetky príležitosti, aby nielen dostihla doteraz profitujúce podniky, ale ich prekonala a následne odstavila z trhu.

Odporúčania vyplývajúce z realizovaného výskumu

Na základe výsledkov výskumu, ktoré preukázali vplyvu OZ na podnikateľskú činnosť odporúčam podnikom, ktoré doteraz nevyužívajú pri svojej podnikateľskej činnosti žiadne označenie, aby sa zamysleli nad aktívnym používaním značky ako OZ v ich podnikateľskej činnosti, keďže z výsledky výskumu vyplynulo, že podniky s OZ vykazujú v porovnaní s podnikmi bez OZ v podnikateľskej činnosti pozitívnejšie výsledky. Okrem týchto podnikov by sa nad registráciou používaného označenia mali zamyslieť aj podniky, ktoré doteraz pri svojej podnikateľskej činnosti aktívne využívajú značku bez právnej ochrany. Zvážiť krok registrácie ma mali aj preto, aby dôvody pre ktoré sa podniky rozhodli používať svoju značku

v podnikateľskej činnosti (napr. snaha výraznejšie sa odlišiť od konkurencie, prezentovať prostredníctvom značky podnik a jeho produkciu a vytvoriť u zákazníkov asociáciu používaná značka = kvalita produkcie) nepominuli, mohli ich aj naďalej rozvíjať vo svoj prospech a vyhli sa riziku napodobenia alebo parazitovania zo strany konkurencie. Ďalší pozitívny faktor, ktorý hovorí v prospech právnej ochrany používanej značky je, že v okamihu registrácie používaného označenia podnik získava silnejšiu ochranu ako doteraz a v prípade konfliktu so zhodnou alebo podobnou značkou má k dispozícii viacej právnych možností ako sa voči tomu brániť.

Samozrejme je potrebné podotknúť, že registráciou doteraz používaného označenia alebo novo vytvoreného označenia by sa záujem podnikov o tento majetok nemal skončiť, ale práve naopak, od tohto momentu sa ešte výraznejšie zaujímať o to, ako je ich ochranná známka vnímaná zákazníkmi, potencionálnymi obchodnými partnermi a samotnou konkurenciou. Pretože pre podniky je veľmi dôležité, aby sa ich OZ spájala s kvalitou (t.j. aby v povedomí zákazníkov ich OZ vzbudzovala kvalitu). Spojenie OZ s kvalitou má pre samotný podnik veľký význam z toho dôvodu, že cez kvalitu je OZ vnímaná spotrebiteľmi, širokou verejnosťou atď., čo do značnej miery vplyva aj na asociácie, ktoré sa spotrebiteľom spájajú s ich ochrannou známkou. Okrem toho kvalita pre podniky predstavuje kľúčovú strategickú premennú a primárnu hodnotu, na ktorej je položený úspech nielen OZ, ale aj podniku. Vnímaná kvalita v spojitosti s OZ prispieva k pozitívnym výsledkom ako napr. posilňuje ceny, dosiahnutý podiel na trhu a uspokojuje zákazníkov. Výsledkom čoho môže byť návratnosť investícií, ktoré podnik vynaložil na dosiahnutie požadovanej kvality stotožňovanej s jeho OZ. Samozrejme kvalita spájaná s OZ je základom toho, prečo zákazníci kupujú výrobky označené ochrannou známkou.

Snahu vytvoriť OZ spájanú s kvalitou by podniky mali podporiť ešte výraznejším využívaním čo najširšieho spektra komunikačných spôsobov, resp. nástrojov umožňujúcich zlepšiť známosť a vnímanie ochrannej známky v povedomí zákazníkov a širokej verejnosti. Pri venovaní pozornosti práve širokej verejnosti by mal podnik postupovať veľmi účelne a využívať čo najvhodnejšie formy zlepšenia vnímania a známosti OZ, keďže táto skupina zákazníkov, resp. potencionálnych zákazníkov môže veľkou mierou prispieť k imidžu ich ochrannej známky a k tvorbe jej hodnoty. Zároveň prostredníctvom používania ochrannej známky by podniky mali poukázať na jedinečnosť a súčasne výnimočnosť nielen produktov, ale aj celého podniku, ktorý sa takto odlišuje od svojej konkurencie, čím získava na svojej atraktivite a dokáže si rozšíriť skupinu verných zákazníkov. Práve získavaním a rozširovaním si verných zákazníkov si podnik vytvára predpoklady pre vyšší predaj a prílev zisku, ktorý táto skupina zákazníkov môže zabezpečiť, že bude kupovať výrobky alebo služby označené ich ochrannou známkou. Okrem toho stála skupina verných zákazníkov vytvára bariéru pre vstup novej konkurencie na trh.

Všetky zmieňované aktivity spojené s ochrannou známkou napomáhajú aj k lepšiemu prezentovaniu samotného podniku, jeho výsledkov na trhu a zdôrazňujú jedinečnosť a výnimočnosť, ktorá sa skrýva všade a vo všetkom, čo je nositeľom takejto ochrannej známky. Z toho vyplýva, aby si podniky viac uvedomovali, že všetky vykonávané aktivity alebo činnosti zo zámerom uspieť na trhu a stabilizovať svoje postavenie sa podpisujú aj pod hodnotu ochrannej známky. Preto je potrebné a vhodné, aby podniky venovali dostatočnú pozornosť riadeniu hodnoty ochrannej známky a sledovali ako na túto hodnotu vplývajú rôzne činnosti a aktivity, ktoré podnik vykonával alebo zamýšľal vykonať.

Z uvedeného vyplýva, že je potrebné, aby sa manažéri pozerali na ochrannú známku ako na zložku majetku, ktorej ak nebudú v dostatočnej miere venovať pozornosť a čas, nebude im prinášať žiaduce efekty a budú tak prichádzať nielen o finančné prostriedky, ale aj o možné úspechy, ktoré sa prostredníctvom ochrannej známky dajú dosiahnuť. To môže mať za následok neuspokojujúce výsledky dosahované v budúcnosti.

Okrem týchto všetkých skutočností je potrebné upozorniť na dôležitý fakt, že ohodnocovanie ochrannej známky si bude podľa mňa vyžadovať komplexný prístup, t.j. vedomosti z oblasti práva, marketingu, controllingu, účtovníctva atď., ktoré umožnia znalcom ohodnotiť ochrannú známku čo najpresnejšie. Z toho vyplýva, že ohodnotenie ochrannej známky by malo byť zverené skupine znalcov, ktorých teoretické vedomosti ako aj praktické skúsenosti sú z viacerých oblastí ekonómie ako aj z oblasti práva umožnia sa dopracovať k čo možno najpresnejšej hodnote OZ odzrkadľujúcej skutočnosť.

ZÁVER

Z nášho prieskumu jasne vyplynulo, že OZ sa stáva neoddeliteľnou súčasťou podnikateľskej činnosti dnešných podnikov. Tieto podnikateľské subjekty si uvedomujú nielen samotný význam OZ, ale aj jej prínos pre nich samotných. Okrem tohto faktu, jedným z pozitív je, že aj podniky, ktoré svoje označenie nemajú registrované ako OZ, začínajú zvažovať nad takýmto krokom, čo je len odrazom toho, že kvalitná značka, ktorá je aj právne ošetrená, môže výrazne zvýšiť ich zisky. Samozrejme, že nielen to ich vedie k tomu, aby tak učinili, ale mnoho ďalších aspektov ako je lepšia prezentácia sa navonok, odstránenie anonymity, a ide samozrejme aj o imidžovú záležitosť.

Všetky zmieňované aktivity spojené s ochrannou známkou napomáhajú aj k lepšiemu prezentovaniu samotného podniku, jeho výsledkov na trhu a zdôrazňujú jedinečnosť a výnimočnosť, ktorá sa skrýva všade a vo všetkom, čo je nositeľom takejto ochrannej známky. Podniky si viac uvedomujú, že všetky vykonávané aktivity alebo činnosti zo zámerom uspieť na trhu a stabilizovať svoje postavenie sa podpisujú aj pod hodnotu ochrannej známky, čo je potrebné a dá sa povedať aj nevyhnutné pre dosiahnutie ďalších úspechov previazať to aj so samotným riedením hodnoty ich ochrannej známky.

Z uvedeného vyplýva, že je dôležité, aby sa manažéri pozerali na ochrannú známku ako na zložku majetku, ktorej ak nebudú v dostatočnej miere venovať pozornosť a čas, nebude im prinášať žiaduce efekty a budú tak prichádzať nielen o finančné prostriedky, ale aj o možné úspechy, ktoré sa prostredníctvom ochrannej známky dajú dosiahnuť. To môže mať za následok neuspokojujúce výsledky dosahované v budúcnosti.

LITERATÚRA

[1] Správa o činnosti Úradu priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky za rok 2007

MÁ CSR V ČR BUDOUCNOST? DOES CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CZECH REPUBLIC HAVE A FUTURE?

Vilém Kunz - Jitka Srpová

ABSTRACT

In recent years the idea of corporate social responsibility has come forward prominently. CSR is being encouraged not only by the business sector but also by some governments and international organizations (e.g. UNO, OECD).

Although at present, when we are facing the economic crisis, the viability of the CSR concept is being tested again and there is no doubt that social responsibility is going to become an integral part of management procedures in the following years.

That is why it is necessary to seek further ways to implement the principles of CSR in the CR.

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, Stakeholders; Areas of social responsibility, CSR strategy, sustainability reporting, crisis

ÚVOD

Stále častěji se v posledních letech začínaly hledat odpovědi na otázky, jaká je role podnikatelského sektoru v dnešní znalostní společnosti, stejně jako neustále rostl tlak jednotlivců, skupin a celé veřejnosti na společensky odpovědné chování podniků a dodržování etických standardů.

Přestože teorie společenské odpovědnosti firmy se v různých podobách vyskytuje již od padesátých let minulého století, nebyl dosud tento pojem zcela jednoznačně definován.

Je to způsobeno zejména tím, že společenská odpovědnost firem je založena na dobrovolnosti, nemá striktně vymezené hranice a tím dává prostor jak k široké diskusi, tak i k velmi širokému chápání a interpretaci tohoto komplexního konceptu jednotlivými zájmovými skupinami. V důsledku tohoto chápání existuje celá řada definic a přístupů k vymezení společenské odpovědnosti firem, které jsou velmi často dosti vágní, čímž dávají značný prostor k poměrně širokému uplatnění.

I přes tyto výrazné rozdíly se většina z nich shoduje v tom, že nazírají na firmu jako na nedílnou součást společnosti a zdůrazňují, že firma nefunguje zcela izolovaně od okolního světa. Tato skutečnost jim přináší nejen veškerá nejrozumnější základní práva, ale také povinnosti vůči širší společnosti, včetně závazku přispívat k růstu kvality života, které z tohoto pojetí plynou a jdou velmi často i nad rámec platné legislativy.

Mezi další elementární principy, které jsou v rámci konceptu CSR zdůrazňovány lze uvést především:

- Princip dobrovolnosti
- Aktivní spolupráci a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami
- Angažovanost firem
- Systematičnost a dlouhodobý časový horizont
- Důvěryhodnost
- Fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business“

Společenská odpovědnost firem (Corporate social responsibility – CSR) je podporována nejen ze strany podnikatelského sektoru obecně, ale i ze strany některých vlád i celé řady nadnárodních a mezinárodních organizací (např. OSN, OECD, EU).

Zvláště v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie, která považuje za žádoucí a stěžejní tento koncept nejen prosazovat, ale i nadále rozvíjet nabývají otázky spojené s rychlou a širokou implementací myšlenek CSR v českém podnikatelském prostředí na důležitosti.

Kořeny CSR v ČR

V souvislosti s uplatňováním principů společensky odpovědného podnikání bývá z českých podnikatelů často zmiňována zejména osobnost Tomáše Bati, který byl zakladatelem slavného obuvnického podniku. Nejen svými podnikatelskými aktivitami (např. byl také zvolen třikrát starostou Zlína) přispěl nejen k věhlasu Zlína, ale také k rozvoji celého regionu. Společensky odpovědný přístup firmy Baťa byl postaven na třech základních pilířích a to sice na pilíři ekonomickém, sociálním a environmentálním.

Mezi nejdůležitější CSR aktivity firmy Baťa, které firma postupně rozvinula v období od svého vzniku (1894) až do 40. let 20. století, v rámci těchto třech pilířů je možné řadit např. **Ekonomický pilíř**

- Uplatňování přístupu „ Náš zákazník, náš pán!“ v každodenní firemní praxi
- Vytvoření rozsáhlé databáze zákazníků (již na začátku 20. let 20. století bylo v zákaznické databázi firmy Baťa více než milion kontaktů)
- Důraz na budování a řízení vztahů se zákazníky (např. návštěvy obchodních zástupců v domovech zákazníků, zjišťování spokojenosti zákazníků)
- Poskytování rozsáhlého spektra kvalitních služeb – služby byli poskytovány buď zcela zdarma či za nízké ceny. Jednalo se služby poskytované na prodejnách či také mimo ně jako např.:pedikúra, čištění a opravy obuvi,praní ponožek,atd)
- Vytvoření vlastního bankovního systému - tzv. vnitrofiremní banky. Vytvoření tohoto bankovního systému ve firmě Baťa bylo výhodné, jak pro firmu samotnou (získání kapitálu pro další rozvoj) , tak i pro zaměstnance. Ti jednak ukládali na tzv. osobní konto nejen své úspory, ale i pohyblivou část mzdy za což jim byl každoročně připisován 10% úrok (na konci 30. let 20. století činili úspory spolupracovníků ve firemní bance více než 200 milionů Kč) . Vede toho mohli zaměstnanci od banky získat i výhodné půjčky.
- Jednání s dodavateli (splatnost faktur do jednoho týdne, transparentnost, sofistikování nákupčí)
- Soustředění na výzkum, vývoj a inovace - zřízení výzkumných ústavů (např. v r. 1931 byl zřízen v Otrokovicích Výzkumný ústav koželužský, či v roce 1934 byl ve Zlíně založen Technologický výzkumný ústav), odměňování kreativních spolupracovníků ,atd
- Boj proti korupci – prevence proti korupci i přísné trestání přijímání či poskytování úplatků

Sociální pilíř

- Podpora výchovy a vzdělávání spolupracovníků. Firma se věnovala nejen výstavbě nových škol a podpoře školství Mladí lidé mohli studovat na tzv. Baťově škole práce, která byla největším průmyslovým učilištěm v Evropě. Důležité místo pro vzdělávání vedoucích pracovníků měl institut Tomášov.
- Vysoké mzdy a jejich týdenní vyplácení – 2 x až 3 x vyšší mzdy než konkurence (průměrná týdenní mzda v roce 1938 činila např. již 325 Kč)

- Vytvoření tzv. Baťova podpůrného fondu - poskytoval dary a příspěvky (např. podpora při narození dítěte či podpora dlouhodobě nemocných spolupracovníků)
- Podpora a řešení bytové otázky spolupracovníků – internáty, výstavba tzv. Baťovských domků
- Zdravotnictví – zřízení Baťovy nemocnice, Sociálně zdravotnického ústavu, pravidelné lékařské prohlídky spolupracovníků
- Podpora regionu – Pro kulturní účely vybudování tzv. Velkého kina či tzv. Sokolské budy. Vytváření zoologické zahrady ve Zlíně, vybudování několika sportovišť a koupališť či budování dopravní infrastruktury.

Environmentální pilíř

- Zřízení biologické laboratoře – zkoumána nezávadnost použitých materiálů
- Šetrné hospodaření s materiálem – hmotná zainteresovanost na uspořené materiálu
- Zpracování odpadu materiálu

Cekota (2004) se domnívá, že společenská odpovědnost se řadí již v první polovině 20. stol. (např. spolu s vysokou výkonností, orientací na zákazníka či neustálým zlepšováním) k hlavním charakteristickým znakům firmy Baťa.

Také dnes na počátku 21. století v České republice najdeme mnoho představitelů podnikatelského sektoru, kteří nepochybují o nutnosti být společensky odpovědnými a při svém fungování usilují nejen o naplnění tradičních ekonomických cílů, ale zároveň i o naplnění sociálních a environmentálních aspektů své činnosti, což se v praxi projevuje např. tím, že:

- dobrovolně si stanovují vysoké etické standardy,
- vyhýbají se korupci,
- snaží se minimalizovat negativní dopady svého podnikání na životní prostředí,
- či podporují region, ve kterém působí.

Stěžejním úkolem je přes to přispět v České republice budoucnu k rychlé a široké implementaci myšlenek konceptu CSR do podnikové praxe.

Návrh pro vytvoření systémových podmínek k posílení CSR v České republice

Domníváme se, že otázka společensky odpovědného podnikání je natolik významná, že je třeba v ČR dlouhodobě hledat cesty, které přispějí k jejímu posílení a rozšíření nejen mezi zástupci podnikatelského sektoru v ČR.

Pozornost by se měla v budoucnu zaměřit zejména na níže uvedené oblasti:

a) Usilování o přijetí CSR malými a středními podniky

I když za rozmachem CSR a zejména uváděním myšlenek a principů tohoto moderního konceptu do každodenní podnikové praxe stojí zejména velké a nadnárodní firmy, je naprosto zřejmé, že má-li být potenciál společenské odpovědnosti plně využit, nesmí se stát pouze „výsadou“ velkých firem, ale musí se stát záležitostí celého podnikatelského sektoru.

b) Propagování konceptu společenské odpovědnosti firem

Úkolem je nejen informovat o základních principech, nástrojích a přístupech k problematice CSR, ale také zdůraznit hlavní výhody, které může pro firmy implementace principů CSR znamenat. Mělo by docházet ke shromažďování a následně i prezentování příkladů rozmanitých aktivit společensky odpovědných firem v rámci České republiky, a to nejen z řad velkých či nadnárodních firem působících u nás.

c) Přijetí jednotné strategie CSR

Vláda ČR musí zahrnout principy CSR do své vládní politiky, která by mohla být koordinována např. i prostřednictvím ministra pro společenskou odpovědnost (jako je tomu např. ve Velké Británii). Zároveň je nezbytné snažit se o vytvoření jednotné strategie při

prosazování principů CSR a také zajistit v České republice vhodné a motivující prostředí pro společensky odpovědné chování firem – prostředí, které více oceňuje a inspiruje (tím je myšleno zejména motivační daňové a legislativní prostředí).

d) Uznání a ocenění CSR firem

Společensky odpovědné firmy v České republice si za své počiny v této oblasti zaslouží nejen uznání, ale zejména ti opravdu nejlepší i veřejné ocenění (nejlépe v různých oblastech a kategoriích, aby se dostalo uznání např. i malým a středním podnikům). Je třeba hledat další cesty k tomu, aby společensky odpovědné firmy v České republice, respektive jejich chování, byly odpovídajícím způsobem oceněny.

e) Vzdělávání v oblasti CSR

Při zvyšování povědomí a rozvoji znalostí v této oblasti je třeba podporovat nejen vzdělávání budoucích manažerů a podnikatelů v oblasti společenské odpovědnosti, ale je nutné začít prosazovat začlenění konceptu CSR a jeho principů, stejně jako dalších témat spojených s udržitelným rozvojem i do celoživotního vzdělávání.

f) Podpora výzkumu v oblasti CSR

V daleko větší míře by měl být podporován výzkum v oblasti společenské odpovědnosti firem. Výsledky těchto výzkumů mohou být nesmírně cenné při volbě vhodné veřejné politiky, respektive při identifikaci oblastí a problémů, na které je nutné se detailně zaměřit. Vedle toho mohou výsledky a závěry z těchto výzkumů zcela nepochybně sloužit i k další propagaci tohoto konceptu.

g) Prohlubování dialogu mezi všemi zainteresovanými stranami

V České republice by mělo také dojít k rozvinutí široké diskuse mezi všemi zainteresovanými stranami (zástupci podniků, zástupci zaměstnanců atd.), neboť bez aktivního zapojení, podpory a bez konstruktivní kritiky ostatních zainteresovaných skupin není možné CSR v budoucnu úspěšně a dynamicky rozvíjet.

h) Spolupráce s ostatními vládami v oblasti CSR

Česká republika by měla i nadále rozvíjet spolupráci s dalšími zeměmi (nejen členskými zeměmi EU) v této oblasti, ať již při řešení konkrétních společenských problémů či při výměně osvědčených postupů a znalostí v této oblasti, a to jak na národní tak i regionální úrovni.

i) Posilování transparentnosti, reporting

Jedním z naprosto stěžejních úkolů je přispět v České republice k růstu transparentnosti, důvěryhodnosti a celkové informovanosti, tak aby i nefinanční oblasti a výkony podnikání byly srozumitelnější všem zainteresovaným stranám.

ZÁVER

Ve vyspělých tržních ekonomikách je společensky odpovědné chování považováno za naprosto standardní a očekávané a naopak podniky, které se takto nechovají či si vůbec neuvědomují, že by se tak měly chovat, nemohou v žádném případě, kalkulovat s tím, že si toho jejich stakeholdeři nevšimnou, a že jim budou nakloněni.

V současné době, kdy čelíme ekonomické krizi, je široce rozšířená podpora CSR znovu ověřována.

Nejen, že se silněji začínají objevovat kritické hlasy odpůrců CSR, ale také někteří významní představitelé podnikatelského sektoru, jejichž firmy věnovaly v minulých letech CSR velkou pozornost, začínají zvažovat své CSR strategie.

Domníváme se, že tímto dávají jasný signál svým stakeholderům o tom, že CSR nebyla v jádru jejich firemní strategie a může jim to přinést značné škody a to nejen v podobě ztracené důvěryhodnosti, kterou bude v blízké době velmi obtížné získat zase nazpátek.

Také z těchto důvodů je třeba i v České republice hledat i nadále další cesty, které přispějí k široké implementaci myšlenek CSR do každodenní praxe podnikatelského sektoru tak, aby se CSR dlouhodobě stala nedílnou součástí jejich firemní strategie.

Společenská odpovědnost firmy je dlouhodobou záležitostí a firmy samotné často zhodnocují své úsilí vynaložené s budováním CSR až v delším časovém horizontu, ať již v podobě lepšího image, dlouhodobé stability či loajality svých zaměstnanců i zákazníků.

CSR politika českých firem by proto měla být robustní, realistická, relevantní a měla by se stát dlouhodobě nedílnou součástí strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení firem. Neměla by být v žádném případě považována za nepotřebný přívěšek, od kterého je nutné upouštět v „těžkých“ časech.

LITERATÚRA

- [1] Cekota, A. Geniální podnikatel Tomáš Baťa. Zlín: Unoverzirta Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-220-3.
- [2] Kolektiv autorů. Napříč společenskou odpovědností firem. Praha: ASIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.
- [3] Petříková, R. aj. Společenská odpovědnost organizací. Ostrava : DTO CZ, 2008. ISBN 978-80-02-02099-8.
- [4] Putnová, A., Seknička, P. Etické řízení ve firmě. Praha : Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [5] Zich, F., Kunz, V., Roubal, O., Rytina, J. Sociální potenciál regionu. Praha: EUPRESS, 2006. ISBN 80-86754-69-3.

POSTAVENIE PODNIKOVÉHO HOSPODÁRSTVA V SÚČASNEJ ETAPE EKONOMICKÉHO VÝVOJA

Helena Majdúchová – Anna Neumannová

ABSTRAKT

Podnikové hospodárstvo patrí z pozície ekonomickej teórie do systému podnikovohospodárskych náuk a je východiskovým predmetom pre zvládnutie ďalších oblastí týchto náuk. Z teoretického hľadiska sa v predmete Podnikové hospodárstvo vymedzujú základné pojmy a väzby, ktoré sa využívajú pri detailnom skúmaní podniku. Na základe teoretických poznatkov Podnikové hospodárstvo vyvodzuje závery a navrhuje odporúčania pre podnikovú prax, s cieľom dosiahnuť splnenie podnikových cieľov. Na druhej strane podniková prax je často zdrojom aktuálnych námetov pre ich hlbšiu analýzu na teoretickej úrovni.

ABSTRACT

The business economy comes under the system of teachings about the business economy from the position of the economic theory and it is the initial object to manage further fields of these teachings. Concerning the access to the audit of this object we must diversify it markedly from the microeconomics. From the theoretical aspect there are qualified basic concepts and linkages in the objects of the business economy, which are exploited in detailed audit of the business. From theoretical knowledge the business economy construes conclusions and suggests recommendations for the business practice to achieve the performance of business purposes. Over the way the business practice is often the source of actual topics for deeper analyses them on the theoretical level.

KEY WORDS

Business economy science, management,

ÚVOD

Zmena sa stala dominujúcim fenoménom súčasnosti. Doba, kedy frekvencia zmien bola dlhšia ako ľudský život sú už minulosťou. Každý jedinec je v dnešnej dobe vystavený neustálym zmenám, ktoré v podstatnej miere ovplyvňujú jeho život a to ako v pozitívnom tak v negatívnom zmysle slova. Tieto zmeny nastávajú vo všetkých oblastiach života jedince: profesionálnej, sociálnej a často aj rodinnej. A vznikajú niekoľkokrát za život.

Uvedené zmeny osobitne vplývajú aj na podnikateľskú sféru.

Ako uvádza Kislingerová, E.¹ v svojej knihe Podnik v časech krize, z poslednej krízy ako aj zo skúseností niektorých predchádzajúcich vyplýva, že:

- podniky sa ocitajú v úplne novom (globalizovanom) prostredí, ktoré je nebezpečnejšie a záľudnejšie ako kedykoľvek predtým v ekonomických dejinách;
- udalosti prichádzajú s nepomerne väčšou dynamikou a preto často nepozorovateľne a bez vonkajších príznakov;

¹ Kislingerová, E.: Podnik v časech krize. Grada Publishing, Praha. 2010, str. 53. ISBN 978-80-247-3136-0.

- vďaka rastúcej dľbe práce majú podniky podstatne vyšší počet partnerov všetkých možných typov, podstatne väčší počet zákazníkov, navyše kultúrne, regionálne, menovo a inak odlišných; tým je podniková sféra náchylnejšia k nákazám viac než v minulosti, kedy aj vývozné ekonomiky boli v porovnaní s dnešnými uzavreté a izolované.

Na uvedené vývojové trendy reaguje aj vysokoškolské vzdelávanie, osobitne výuka predmetov podnikovohospodárskych náuk na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. Uvedomuje si pritom skutočnosť, že podnik je základný prvok hospodárskeho systému a v trhovom hospodárstve predstavuje aktívne hospodárske centrum, ktoré dlhodobo a s určitým rizikom, cieľavedome vyrába výrobky alebo poskytuje služby na krytie potrieb spoločnosti alebo jednotlivcov.

Z hľadiska ekonomickej teórie je podnik predmetom skúmania viacerých ekonomických vedných disciplín, medzi ktorými si prioritu z pozície rozsahu, ale aj obsahu zachováva podnikovohospodárska náuka.

Objektom podnikovohospodárskej náuky je podnik ako podnikateľský subjekt, ktorý sa vyznačuje všeobecnými, ale aj špecifickými znakmi, charakteristickými pre jednotlivé typy ekonomík.

Podnikovohospodárska náuka zahŕňa široké spektrum problémov, ktoré sa týkajú rôznych typov podnikov a zameriava svoju pozornosť na rozvoj teórie a praxe podnikov. Zaoberá sa napr. otázkami obstarávania produkčných faktorov, realizáciou samotného transformačného procesu, financovaním sledovaním hodnotových vzťahov, controllingom, monitorovaním, vyhodnocovaním rizika, riadením podniku a pod.

Moderná podnikovohospodárska náuka je reálny vedný odbor, ktorý účinne využíva poznatky iných vedných odborov, najmä všeobecnej ekonomickej teórie, národohospodárskej náuky, matematiky, psychológie, sociológie, štatistiky a pod.

Vo vyspelých európskych krajinách, napr. v Nemecku, Rakúsku, Švajčiarsku sa podnikovohospodárska náuka člení na všeobecnú a špecifickú.

Vo všeobecnej podnikovohospodárskej náuke sú zahrnuté také problémové oblasti, ktoré sú spoločné všetkým podnikom, alebo sú predmetom všeobecného podnikovohospodárskeho výskumu.

Podnikovohospodárske náuky

Špeciálne podnikovohospodárske náuky sa zaoberajú úsekovými podnikovohospodárskymi problémami špecifikovanými podľa rôznych hľadísk. Najdôležitejšími hľadiskami pri vymedzení obsahovej náplne špeciálnych podnikovohospodárskych náuk sú tieto:

- a) národohospodárske hľadisko,
- b) funkčné hľadisko,
- c) hľadisko použitých metód.

Národohospodárske hľadisko je zohľadnené formovaním osobitných problémov podnikov národohospodárskych odvetví : priemysel, stavebníctvo, poľnohospodárstvo, doprava spoje, obchod, bankovníctvo, poisťovníctvo a pod.

Funkčné hľadisko je zohľadnené skúmaním problémových oblastí, ktoré možno odvodiť od činnosti, charakteru podnikov alebo od špecifických funkcií v podnikoch. Funkcie sú skupiny procesov, ktoré sú potrebné pre riadny chod podniku. To je práve pole pôsobnosti pre tento druh špeciálnej podnikovohospodárskej náuky a to analýza podnikových funkcií. V takomto prípade ide o funkčnú podnikovohospodársku náuku.

Inou kategóriou podnikovej činnosti sú výkony podniku, výsledky, produkty jeho činnosti. Procesy, na ktorých sú výkony bezprostredne závislé a Gutenberg ich definuje ako základné – výkonovo-hospodárske funkcie. Považuje za ne obstaranie, výrobu a odbyť.

Stroje, zariadenia, materiály, ale aj ľudské zdroje sa musia v prvom rade zaobstarať, aby sa neskôr v podnikovom transformačnom procese mohli premeniť na produkty. Konečným cieľom transformačného procesu je však výrobky nielen vyrobiť, ale predovšetkým dostať na trh a odpredať prostredníctvom odbytových činností.

Ale žiadny podnik nevystačí izolovane iba s týmito tromi základnými činnosťami. Sú potrebné ďalšie, pre podnik dôležité funkcie, ktoré zvykneme nazývať prierezovými funkciami. Medzi tieto funkcie patria: financovanie, informatika, zásobovanie, organizácia a riadenie, personalistika a pod.

Tretia časť podnikovohospodárskej náuky vychádza z nutnosti vybaviť modernú podnikovohospodársku náuku príslušnými metódami. Ide o náuku o metódach, ku ktorým podnikovohospodárska náuka zaraďuje predovšetkým: účtovníctvo, informatiku, štatistiku, matematiku a ďalšie exaktné metódy z oblasti využívania výpočtovej techniky v podnikovej činnosti.

Všetky uvedené špeciálne podnikovohospodárske náuky sa vzťahujú na konkrétne podmienky. Oproti tomu poznatky a závery všeobecnej podnikovohospodárskej náuky, ktoré platia všeobecne pre všetky podniky, sa pohybuje v relatívne vysokej abstraktnej rovine.

Podnikovohospodárska náuka skúma všetky javy, ktoré sa odohrávajú v podniku, celkový priebeh podnikového hospodárenia a všetky faktory, od ktorých závisí úspešný priebeh a výsledky činnosti podniku. Jej hlavnou úlohou je ukázať cestu, ktorou sa podnik dostane k svojmu hlavnému cieľu a to dlhodobej prosperite, stabilite a rastu svojej hodnoty.

Východiskovým predmetom pri štúdiu podnikovohospodárskej náuky je Podnikové hospodárstvo. Jeho osobitosť spočíva v tom, že má teoretický a aj praktický rozmer. Teoretický rozmer vyplýva z faktu, že akceptuje teoretické poznatky podnikovohospodárskej náuky.

Praktický rozmer spočíva vo vyvodzovaní záverov, navrhovaní odporúčaní pre manažérov, ale aj ostatných pracovníkov podniku, s cieľom prispieť k zvýšeniu hospodárnosti a účelnosti všetkých podnikových aktivít. Poznatky z Podnikového hospodárstva vytvárajú komplexnú základňu pre štúdium ostatných podnikovohospodárskych náuk.

Postavenie Podnikového hospodárstva ako súčasti Podnikovohospodárskych náuk na Ekonomickej univerzite

Predmet Podnikové hospodárstvo zabezpečuje na Ekonomickej univerzite v Bratislave Katedra podnikovohospodárska. Predmet sa vyučuje na všetkých fakultách Ekonomickej univerzity v Bratislave a na všetkých formách štúdia na prvom stupni, väčšinou v 1. ročníku (s výnimkou Obchodnej fakulty – 2. ročník).

Na Fakulte podnikového manažmentu sa predmet vyučuje v dvoch študijných odboroch:

1. Ekonomika a manažment podniku (číslo odboru 3.3.16)
2. Finančný manažment (číslo odboru 3.3.13)

Vzhľadom na špecializáciu fakulty, potrebu zachovať štruktúru a rozsah predmetnej problematiky, ako aj kvalitu štúdia, sa predmet Podnikové hospodárstvo na FPM člení na dva predmety : Podnik a podnikanie a Podnikové hospodárstvo.

Predmet Podnik a podnikanie sa vyučuje v zimnom semestri a poskytuje študentom vedomosti o základných črtách a podmienkach podnikania, znakoch podniku, jeho okolí, cieľoch, priebehu životného cyklu , ako aj typoch podnikov a združení podnikov.

Podnikové hospodárstvo sa vyučuje v letnom semestri 1. ročníka a je orientované do vnútra podniku, čiže na jeho produkčné faktory, priebeh jeho jednotlivých činností, hodnotové a finančné procesy.

Pre obidva uvedené predmety, ktoré sa vyučujú na Fakulte podnikového manažmentu, je zabezpečená aj literatúra, ktorá sa líši od literatúry, z ktorej čerpajú študenti na ostatných fakultách. Ide o vysokoškolské učebnice Podnik a podnikanie a Podnikové hospodárstvo pre manažérov.

Na ostatných fakultách sa tieto dva predmety spájajú do jedného predmetu Podnikové hospodárstvo a jeho obsah a štruktúra sa prispôsobuje potrebám a zameraniu jednotlivých fakúlt.

Obsahová náplň predmetu je nasledujúca (vychádzame z učebnice Podnikového hospodárstva, ktorá je základnou literatúrou):

1. Podstata a postavenie podniku v trhovej ekonomike:
 - podnikanie v trhovej ekonomike (podstata a znaky podniku, subjekty a predpoklady podnikania, riziko podnikania),
 - okolie podniku (všeobecné, špecifické, väzby podniku s okolím, svetové okolie),
 - ciele podniku (podstata ich tvorby, klasifikácia, subjekty cieľového rozhodovania),
 - životný cyklus podniku (charakteristika jednotlivých fáz – založenia a vzniku podniku, rastu, stabilizácie, krízy, úpadku zrušenia a zániku podniku).
2. Typológia podnikov :
 - typologické kritériá a ich význam,
 - právne formy podnikania.
3. Združovanie podnikov:
 - kritériá a formy združovania podnikov,
 - ochrana hospodárskej súťaže.
4. Produkčné faktory
 - význam a klasifikácia produkčných faktorov,
 - majetok podniku (klasifikácia, oceňovanie, obstarávanie, odpisovanie, normovanie a pod.),
 - pracovná sila (faktory motivácie, odmeňovanie, produktivita práce).
5. Podnikové činnosti:
 - zásobovanie (zásobovacie stratégie, nákupná politika, riadenie zásob),
 - výroba (typy a zákonitosti výrobného procesu, výrobný program a plán, výrobná kapacita),
 - odbyt .
6. Hodnotové procesy v podniku:
 - náklady podniku (podstata a klasifikácia, ukazovatele efektívnosti a úrovne vynakladania nákladov, zdroje a prostriedky znižovania nákladov),
 - ohodnocovanie podniku (podstata, účel, metódy),
 - finančné hospodárstvo podniku.

Katedra podnikovohospodárska zabezpečuje výučbu a výskum aj ďalších podnikovohospodárskych náuk a to:

- Nákladový controlling (1. stupeň),
- Podnikanie v malých a stredných podnikoch (1. stupeň),
- Cenové rozhodovanie (2. stupeň),
- Družstevné podnikanie (1. stupeň),
- Odbytová stratégia (2. stupeň),
- Ohodnocovanie duševného vlastníctva (2. stupeň),
- Podnikanie v stavebníctve (1. stupeň),

- Podnikateľské riziko (2. stupeň),
- Podniková diagnostika (2. stupeň),
- Podnikový controlling (2. stupeň),
- Podniky v sieťových odvetviach (2. stupeň),
- Realitné maklérsstvo (2. stupeň),
- Riadenie hodnoty podniku (2. stupeň),
- Znalectvo (2. stupeň).

Osobitné postavenie v rámci predmetov katedry má predmet Mikroekonómia.

Katedra zabezpečuje ešte dva predmety, ktoré vhodným spôsobom dopĺňajú a prehĺbujú problematiku Podnikového hospodárstva a sú to: Neziskové organizácie a Etika podnikania.

Ako vidieť zo štruktúry predmetov Katedra podnikovohospodárskej nachádzajú sa tu predmety z rôznych oblastí špecializovanej Podnikovohospodárskej náuky.

S odvetvovými charakteristikami súvisia predmety napr. Podnikanie v stavebníctve, Družstevné podnikanie, Podnikanie v malých a stredných podnikoch , Podniky v sieťových odvetviach. Predmety súvisiace s činnosťami, napr. Odbytová stratégia. Predmety súvisiace s metódami sú napr. Podnikový controlling. Nákladový controlling, Podnikateľské riziko.

Je treba tiež uviesť, že niektoré predmety Podnikovohospodárskej náuky zabezpečujú ďalšie katedry Fakulty podnikového manažmentu (napr. Katedra podnikových financií - Podnikové financie), ako katedry na iných fakultách, napr. Katedra účtovníctva a audítorstva, Katedra štatistiky a pod.

V rámci tretieho stupňa štúdia (doktorandské štúdium) sa na oboch študijných odboroch Ekonomika a manažment podniku a Finančný manažment vyučuje predmet Podnikovohospodárska náuka.

Ako vidieť na Ekonomickej univerzite v Bratislave existuje značná roztrieštenosť predmetov Podnikovohospodárskej náuky, ktorá presahuje nielen rámec Katedry, ktorá má rovnomerný názov, ale aj fakulty. Je to žiaľ dané ako historicky , tak aj profiláciou jednotlivých učiteľov pôsobiach na katedrách a fakultách.

Rozvoj spoločenských vedných odborov, ekonomických osobitne sa vyvíja na jednej strane svojou vlastnou cestou, na druhej strane smeruje k vzájomnému prelínaniu a k interdisciplinarite. Je zrejmé, že jednoznačné vymedzenie podnikovohospodárskych náuk nie je možné. Ako príklad možno uviesť minimálne rozdiely medzi jadrami znalostí študijných programov 3.3.15 Manažment a 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku.

Rok štúdia	Nosné témy jadra znalostí študijného odboru 3.3.15 manažment	Nosné témy jadra znalostí študijného odboru 3.3.16 ekonomika a manažment
------------	--	--

1. ročník 1. stupeň	Makroekonómia Podniková ekonomika Marketing Právo Matematika Informatika Financie a mena Štatistika	Makroekonómia Podnikové hospodárstvo Marketing Právo Matematika Informatika
2. ročník 1. stupeň	Manažment Podnikové financie Účtovníctvo Národohospodárstvo Mikroekonómia Medzinárodné ekonomické vzťahy	Manažment Podnikové financie Účtovníctvo Národohospodárska politika Mikroekonómia Medzinárodný obchod
3. ročník 1. stupeň	Podnikové plánovanie Manažment ľudských zdrojov Operačný manažment Finančno-ekonomická analýza Podnikanie v malých a stredných podnikoch Manažment informačných systémov	Firemné plánovanie Riadenie ľudských zdrojov Manažment výroby Finančno-ekonomická analýza Podnikanie v malých a stredných podnikoch Kalkulácie a rozpočty
1. stupeň	Ďalšie témy: Aplikácie informačných technológií Kontrola Kontroling Kalkulácie a rozpočty Psychológia, sociológia, politológia	Ďalšie témy: Manažérska informatika Štatistika Cudzí jazyk Financie a mena
1. ročník 2. stupeň	Strategický manažment Medzinárodný manažment Finančný manažment Logistika Marketingový manažment Informačný systém podniku Komunikácia v manažmente Organizačné správanie	Strategický manažment Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie Finančný manažment Logistika Odbytová stratégia
2. ročník 2. stupeň	Finančná analýza a finančné plánovanie Organizovanie a organizačné štruktúry Manažérske rozhodovanie Projektový manažment Diplomový projekt	Finančná analýza a finančné plánovanie Organizovanie manažérskej práce Podnikateľské riziko Dane podnikateľských subjektov Manažment kvality

3. stupeň	Ďalšie témy: e-Technológie Interkultúrny manažment Stimulácia a tvorba systémov odmeňovania Tvorivé metódy v riadení Manažment zmien Podniková kultúra Manažérske hry	Ďalšie témy: Kontroling Investičný manažment
-----------	---	--

LITERATÚRA

- [1] Kislingerová, E.: Podnik v časech krize. Grada Publishing, Praha. 2010, str. 53. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [2] Bellinger, G.: Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1967.
- [3] Majdúchová, H. – Neumannová, A.: Podnik a podnikanie. Sprint v.fra 2007. ISBN 978-80-89085-88-0
- [4] <http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=odbory>

VÝLEDKY VÝSKUMU DIAGNOSTIKOVANIA HODNOTOVÝCH VZŤAHOV A TRHOVÝCH AKTIVÍT V PODNIKU

THE RESEARCH OUTPUTS OF THE VALUE RELATIONS AND THE MARKET ACTIVITIES DIAGNOSING IN THE ENTERPRISE

Štefan Majtán

ABSTRACT

The paper evaluates the research project VEGA summary outputs, which was created in 2009 and called Enterprise diagnosis. The most important studied issues of the business diagnostics were related to business risk, business costs, business life cycle, marketing and business environment. There were solved issues of the business diagnostics methodic, mainly the selection of appropriate methods, the methods applications in the concrete conditions and the chosen methods verification, too. There is a survey of the sub-themes, what were solved by individual project solutionists, in the first part. In the second part, there are summary research results, thematically arranged according to the target fields –in the first field, there are elaborated the systemic issues of theory and practice of the business diagnostics, in the second field we focused attention on the concrete business diagnostics methods, the third field was arranged contently to the specific problems, what have been solving by individual project solutionists. We declare, for demonstration of detailed analyze realized during research, the diagnostics outputs of socially responsible behavior of enterprises in marketing, in the end of the paper.

KEY WORDS

the enterprise, the diagnostics, the methods, the theory, the practice specifics

ÚVOD

Obsahom príspevku je sumarizácia výsledkov riešenia výskumného projektu, ktorý riešil kolektív zložený z členov Katedry podnikovohospodárskej¹ Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave v období rokov 2007 – 2009. Išlo o výskumný projekt VEGA na tému „Diagnostikovanie hodnotových vzťahov a trhových aktivít v podniku“. V súčasnosti pokračuje časť riešiteľov, pod vedením pôvodného vedúceho, na riešení problematiky v novom projekte VEGA č. 1/0385/10 „Zmeny marketingových stratégií podnikov determinované novými faktormi turbulencie podnikateľského prostredia“. Uvedené závery sú pre tento projekt východiskami.

Cieľom prvej etapy riešenia bola vedecká analýza teoretických poznatkov o metódach podnikovej diagnostiky vo vybraných oblastiach podnikových aktivít. Prioritou v teoretickej oblasti bol výber metód a postupov podnikovej diagnostiky, ako aj ich utriedenie do určitého systému tak, aby boli využiteľné v praxi v slovenských podnikoch. Pri výbere metód a ich systemizácii sme zohľadňovali aj špecifiká jednotlivých podnikov a špecifiká podmienok,

¹ Vedúci projektu prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., zástupca vedúceho doc. Ing. Anna Neumannová, CSc., spoluriešitelia doc. Ing. Alena Tršňanská, PhD., Ing. Katarína Grančičová, PhD., Ing. Pavol Serina, PhD., Ing. Dana Hrušovská, Ing. Martin Matušovič, Ing. Ivan Záleský, Ing. Daniela Rybárová, Ing. Stanislava Deáková, Ing. Lenka Medveďová, Ing. Martina Štofániková, Ing. Ján Krajčovič, Ing. Veronika Littvová, Ing. Branislav Rajčáni, Ing. Ľubica Foltínová.

v ktorých pôsobia. V týchto oblastiach sme očakávali prínos riešení projektu k rozvoju vedeckej teórie podnikovej diagnostiky.

Pre úspešnosť realizácie projektu sme pre druhú etapu riešenia považovali za potrebné ísť aj do vybraných podnikov hospodárskej praxe. Významnou metódou získavania informácií bol predovšetkým dotazníkový prieskum, zameraný na otázky diagnostiky, ktoré sme považovali z nášho pohľadu za najdôležitejšie:

- riziko podniku,
- náklady podniku,
- životný cyklus podniku,
- funkčné oblasti, s osobitným akcentom na marketing,
- okolie podniku.

Cieľom výskumu v praxi bolo predovšetkým zistenie stavu využívania metód podnikovej diagnostiky v slovenských podnikoch. Pokúsili sme sa tiež o návrh metodiky diagnostiky podniku najmä z hľadiska:

- výberu vhodných metód pre diagnostikovanie jednotlivých oblastí činnosti podnikov,
- rozpracovania metód v konkrétnych podmienkach podnikov,
- verifikácie metód v podnikoch,
- zavedenia diagnostických metód do praxe s cieľom trvalého používania na diagnostické účely v podniku a tým realizáciu preventívnej diagnostiky.

Z načrtnutého obsahu, ako aj z počtu riešiteľov, je zrejмый pomerne široký záber skúmanej problematiky. Vzhľadom na obmedzený rozsah príspevku sa zameriame len na prezentáciu podstatných zistení.

V záverečnej časti aspoň čiastočne uvedieme konkrétnejšie zistenia v oblasti diagnostiky stavu marketingu v slovenských podnikoch, ktorej sa venoval autor tohto príspevku.

Skúmané okruhy

Príspevok svojim rozsahom neumožňuje podrobné prezentovanie výsledkov širokého okruhu skúmaných problémov, považujeme však za potrebné uviesť aspoň štruktúru týchto okruhov s menovitým uvedením riešiteľov, na ktorých sa možno nakontaktovať v prípade podrobnejšieho záujmu o danú problematiku, resp. pod ich autorstvom možno nájsť viaceré publikované príspevky, v ktorých svoje zistenia prezentujú:

Majtán – diagnostika faktorov tvorby marketingovej stratégie, výber typov marketingovej stratégie, spoločensky zodpovedné správanie sa firiem v marketingu, inovačné zmeny v marketingu v súčasnom období, špecifiká marketingovej komunikácie v podnikoch cestovného ruchu, outsourcing ako cesta racionalizácie podnikových procesov.

Neumannová – komplexný pohľad na podnikovú diagnostiku, metodika diagnostiky podnikov (najmä metóda pasportu, metóda benchmarkingu, metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov a krízový barometer ako metóda diagnostikovania životného cyklu podniku).

Tršťanská – marketingové stratégie zamerané na zákazníka s osobitným zreteľom na špecifické podmienky podnikov služieb a potravinárskeho priemyslu.

Grančičová – diagnostika stavu marketingu v malých a stredných podnikoch SR, aplikácia metód podnikovej diagnostiky v podmienkach stavebného podniku, marketingový audit nefinančných ukazovateľov výkonnosti podniku, situačná analýza v marketingovej komunikácii.

Serina – diagnostika faktorov strategického riadenia nákladov a nákladového controllingu, plánovanie a outsourcing v podnikovej praxi.

Hrušovská – diagnostika súvislostí (najmä metódy a postupy, osobitosti veľkosti, odvetvia, právnej formy a pod.) prieskumu trhu, diagnostika osobitostí reklamného trhu.

Matušovič – súvislosti zručnosti (zvlášť v oblasti duševného vlastníctva) a diagnostiky, diagnostika vybraných podnikových procesov a ich vonkajších súvislostí, dopady uvedených súvislostí na hodnotu podniku.

Rybárová – diagnostika rizík tvorby a hodnotenia podnikateľských projektov, diagnostika nefinančných ukazovateľov výkonnosti podniku (najmä malých a stredných podnikov), stratégie riadenia rizík.

Záleský – špecifiká internetového marketingu a obchodu.

Deáková – diagnostika krízy v podniku (najmä zdrojov vzniku a spôsobov riešenia).

Medveďová – využiteľnosť metódy Kaizen v diagnostike podniku.

Štofániková – osobitosti diagnostiky v medzinárodnom marketingu a v reklame.

Krajčovič – aplikácia vybraných metód podnikovej diagnostiky (multikriteriálneho hodnotenia variantov, modelov rastu podniku).

Littvová – porovnávanie legislatívy a praxe znaleckej činnosti v podmienkach SR so zahraničím.

Rajčáni – diagnostikovanie vybraných foriem diverzifikácie ochrany podnikových aktív a systémov pre podporu riadenia v podmienkach trhového rizika.

Foltínová – problematika optimalizácie nákladov v podniku, úlohy controllera v podniku.

Výsledky výskumu

Podarilo sa nielen rozpracovať teoretické východiská skúmanej problematiky, ale aj overiť v praxi použiteľnosť vybraných metód diagnostikovania hodnotových vzťahov a trhových aktivít v podniku. Náročnosť úlohy bola komplikovaná pomerne širokou tematickou škálou jednotlivých čiastkových tém riešiteľov, nakoľko sa ich zúčastnilo na riešení projektu celkom 16 – s tým, že viacerí sa zúčastňovali riešenia len v krátkom období, buď z dôvodu odchodu z pracoviska (Záleský), resp. na materskú dovolenku (Deáková), alebo z dôvodu obmedzenia časového pôsobenia daného doktorandským štúdiom ((počas riešenia sa zapojilo celkom 6 denných doktorandov).

Získané poznatky možno rozdeliť do troch základných okruhov:

1. Komplexné súvislosti podnikovej diagnostiky
2. Metódy podnikovej diagnostiky
3. Špecifiká diagnostikovania vybraných oblastí:
 - trhových aktivít (najmä marketingu a outsourcingu),
 - hodnotových vzťahov (najmä nákladov, investícií, ohodnocovania vybraných zložiek majetku),
 - životného cyklu podniku.

V prvom okruhu boli rozpracované systémové otázky teórie a praxe podnikovej diagnostiky. Výskumom bolo potvrdené, že podnikovej diagnostike ako komplexnej problematike je venovaný malý priestor tak v teórii, ako aj v hospodárskej praxi. V praxi sa často obmedzuje len na oblasť finančnej diagnostiky s použitím postupov finančno-ekonomickej analýzy. Takýto prístup nezodpovedá požiadavkám súčasnej vyspelej trhovej ekonomiky – úspešné fungovanie podniku v tomto prostredí si žiada širšie diagnostické prístupy. Predstavili sme podnikovú diagnostiku ako komplexnú metodiku, ktorá zastrešuje metodické prístupy finančno-ekonomickej analýzy, auditu a controllingu. Tým podniková diagnostika vytvára nový systémový prístup zisťovania stavu, v ktorom sa podnik nachádza, identifikovania príčin tohto stavu a naznačenia ciest riešenia prípadných zistených nedostatkov.

V druhom okruhu sme zamerali pozornosť na konkrétne metódy podnikovej diagnostiky – nielen na ich teoretické rozpracovanie, ale najmä na ich verifikáciu v hospodárskej praxi. Aplikované boli najmä metódy: pasportu (ako metódy diagnostiky

okolía podniku), benchmarkingu (použitá vo viacerých skúmaných oblastiach diagnostikovania), multikriteriálneho vyhodnocovania variantov (využili sme štyri najdostupnejšie metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov – bodového hodnotenia, váženého súčtu poradí, normovanej premennej ako aj metódu vzdialenosti od fiktívneho variantu), krízového barometra (ako metódy diagnostikovania životného cyklu podniku), regresnej analýzy (pri modelovaní prognózy podniku bol využitý kvadratický model regresnej analýzy – overovanie jej štatistickej významnosti prostredníctvom kritérií ANOVA a R-squared).

Tretí okruh bol obsahovo prispôsobený špecifickým problémom, ktorým sa zvlášť venujú jednotliví riešitelia projektu. Zameraný bol na špecifiká diagnostikovania uvedených oblastí. Najväčší priestor bol venovaný otázkam diagnostikovania trhových aktivít – najmä *marketingu* (dané aj tým, že tejto oblasti sa venuje 7 riešiteľov, vrátane vedúceho projektu). Získané poznatky sú zamerané na otázky diagnostiky faktorov tvorby marketingových stratégií, výberu typov marketingových stratégií, spoločensky zodpovedného správania sa firiem v marketingových aktivitách, inovačných zmien v marketingu v súčasnom období, marketingovej komunikácie, marketingového auditu, vytvárania klastrov, prieskumu trhu, internetového marketingu, medzinárodného marketingu. Možno teda konštatovať, že neboli vynechané žiadne podstatné súvislosti marketingu, aktuálne v súčasnom trhovom prostredí. Relatívne menšia pozornosť sa venovala *outsourcingu*, avšak považovali sme za potrebné ho zaradiť do aktuálnych súčasných trhových aktivít, ako prostriedok racionalizácie podnikových procesov – novou cestou obchodných vzťahov. Druhou rozsahovo najväčšou špecifickou oblasťou diagnostikovania, ktorú sme podrobnejšie analyzovali, boli vybrané *otáčky hodnotových vzťahov* v podniku. Tu dominujú náklady – otázky diagnostiky faktorov strategického riadenia nákladov, nákladového controllingu a plánovania nákladov. Pozornosť sme zamerali aj na otázky ukazovateľov výkonnosti podniku (finančných i nefinančných), ekonomického znelectva a ohodnocovania vybraných zložiek majetku podniku – najmä duševného vlastníctva. Pomerne veľký priestor bol venovaný otázkam diagnostikovania investícií, najmä diagnostikovaníu rizík tvorby a hodnotenia podnikateľských projektov. Treťou špecifickou oblasťou diagnostikovania boli otázky *životného cyklu podniku*. Výskumom bola potvrdená použiteľnosť všetkých štyroch skúmaných metód diagnostiky životného cyklu podniku. Vypovedacia schopnosť týchto metód je pomerne vysoká a preto ich odporúčame na široké uplatnenie v hospodárskej praxi. Aj vzhľadom na súčasnú situáciu ovplyvnenú svetovou hospodárskou krízou sme zvýšenú pozornosť venovali diagnostikovaníu krízových stavov v životnom cykle podniku. Tu boli vyššie uvedené metódy podnikovej diagnostiky kombinované s niektorými špecifickými metodikami (napr. Basel II.).

Vyššie uvedené výsledky sú podopreté aplikáciami v konkrétnych podmienkach hospodárskej praxe. Výskumy boli realizované aj s cieľom získať poznatky o špecifikách prístupov k podnikovej diagnostike v podmienkach malých a stredných podnikov (hľadali sa špecifiká podnikovej diagnostiky dané veľkosťou podniku), v stavebníctve, v službách, v potravinárskom priemysle. Okrem aplikácií (overovania) uvádzaných metód diagnostiky boli realizované dotazníkové prieskumy (najmä v oblasti marketingovej diagnostiky). Vedecké závery boli dosiahnuté tiež dôslednou aplikáciou všeobecne uznávaných vedeckých metód, najmä analýzy a syntézy, systémového prístupu, dedukcie a pod.

Výsledky diagnostikovania spoločensky zodpovedného správania sa firiem v marketingu

V rámci nášho výskumného projektu sme realizovali prieskum vo vybraných podnikoch služieb na Slovensku. Vzhľadom na obmedzený priestor príspevku nebudeme podrobne charakterizovať metodiku prieskumu ani skúmanú vzorku podnikov. Zameriame sa len na syntézu výsledkov dotazníkového prieskumu z pohľadu témy nášho príspevku.

Zdôrazňujeme, že prieskum bol zameraný na uplatňovanie dvoch typov marketingových stratégií vzťahov so zákazníkmi – stratégie riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM) a stratégie podniku riadeného zákazníkom.

Pri prieskume uplatňovania CRM sme za dôkaz uplatňovania tejto stratégie považovali uplatňovanie nejakého systému na podporu predaja a služieb, pričom sme okrem vybraných systémov dali podnikom priestor aj na prezentovanie iných systémov, ktoré sme presne nešpecifikovali. Výsledky sú nasledovné:

- 34,3 % podnikov deklarovalo využívanie inštitútu správcu kontaktov so zákazníkmi,
- 13,7 % deklarovalo, že má zavedený klasický systém CRM,
- 11,8 % deklarovalo, že má Call Centrum, ktoré nepovažuje za klasický systém CRM,
- 7,8 % deklarovalo, že má ucelené kontaktné centrum so zákazníkmi, ktoré integruje klasický systém CRM s moderným Call Centrom.

Ostatné identifikované systémy podpory predaja mali zanedbateľný podiel (jednotlivo), v podstate ich môžeme zahrnúť do skupiny „iný spôsob podpory predaja a služieb“.

Ak vychádzame z predpokladu, že najvyššia miera spoločensky zodpovedného správania sa firiem je u podnikov, ktoré majú vybudované ucelené kontaktné centrá so zákazníkmi, menšia miera u podnikov s Call Centrami, ešte menšia u podnikov s klasickým CRM systémom a len malá miera u podnikov so správcom kontaktov so zákazníkmi (ostatné uvádzané systémy podpory predaja sú z uvedeného hľadiska ťažko identifikovateľné), môžeme vysloviť záver, že v marketingu podnikov služieb na Slovensku je ešte veľký priestor na zlepšovanie ich spoločensky zodpovedného správania sa.

V našom prieskume sme sa neuspokojili len s uvedeným jednoduchým identifikovaním systému podpory predaja a služieb. Kvalitu kontaktu so zákazníkmi (t.j., spoločensky zodpovedného správania sa) sme analyzovali hlbšie cez sledovanie nasledovných kritérií:

- či a aký nástroj na meranie spokojnosti zákazníka podniky využívajú,
- či podniky merajú hodnotu zákazníkov a aké metódy na to využívajú,
- či podniky identifikujú významných zákazníkov,
- či si podniky budujú lojalitu svojich zákazníkov.

V prieskume až 68,6 % podnikov deklarovalo, že meria spokojnosť svojich zákazníkov – najčastejšie prieskumom zákazníckej spokojnosti a analýzou reklamácií a sťažností, menej analýzou odchádzajúcich zákazníkov.

Pomerne vysoké percento (52,94 %) podnikov tiež deklarovalo meranie hodnoty svojich zákazníkov. Čo sa týka metód merania hodnoty zákazníkov, tu bol značný rozptyl odpovedí, čo bolo spôsobené aj tým, že táto otázka bola otvorená. Celkovo sa nám však (z uvádzaných odpovedí na otázku metód merania hodnoty zákazníkov) javilo, že meranie hodnoty zákazníkov je v slovenských podnikoch málo využívané – napriek uvedenej deklarácii samotných podnikov.

Otázka identifikácie významných zákazníkov úzko súvisí s predchádzajúcou otázkou merania hodnoty zákazníkov. Aj sme ju vyhodnocovali ako otázku v tomto smere doplňujúcu. Tu deklarovalo ešte vyššie percento podnikov (76,5 %) ako v predchádzajúcej otázke, že identifikuje významných zákazníkov, čo si bez merania ich hodnoty ťažko predstaviť. Teda táto doplňujúca otázka nás len utvrdila v závere vyslovenom pri predchádzajúcej otázke.

Čo sa týka programového budovania lojality zákazníkov 64,7 % podnikov uviedlo, že sleduje lojalitu svojich zákazníkov. Najrozšírenejším nástrojom budovania zákazníckej lojality sú vernostné programy (ich využívanie deklarovalo 42,15 % podnikov), menej sa využívajú nástroje na zabránenie odchodu zákazníkov (Churn Management) – len 13,72 % podnikov.

Prieskum druhého typu marketingovej stratégie zameranej na zákazníka – stratégie podniku riadeného zákazníkom sme realizovali odlišným spôsobom – nepoužili sme dotazník, ale výskum v konkrétnych podnikoch. Možno z hľadiska metodického (porovnávanie výsledkov) to nie je spôsob celkom vhodný, ale vychádzali sme z predpokladu (ktorý vyplynul aj z prvého dotazníkového prieskumu), že zistenie kvalitatívnych charakteristík tohto typu marketingovej stratégie, ktoré sú jasným odlíšením od stratégií CRM, nie je cez dotazník možné. Žiaľ pri prvom dotazníkovom prieskume sa nám ukázalo, že, napriek snahe o pomerne presnú štylizáciu otázok, respondenti často nepochopili odbornú podstatu otázky. Preto sme pristúpili k zisťovaniu, ktoré sme realizovali cez doktorandov, ktorí boli vedení k dôslednému sledovaniu odbornej správnosti interpretácie zisťovaných charakteristík. Vzhľadom k tomu, že analyzované podniky si neželali mediálnu prezentáciu zistených skutočností, uvádzame ich iba zovšeobecnene.

Potvrdilo sa nám, že v praxi sa málo rozlišujú uvedené dva typy marketingových stratégií zameraných na zákazníka. Hoci analyzované podniky deklarovali uplatňovanie marketingovej stratégie podniku riadeného zákazníkom, v ich systéme bola väčšina prvkov zhodná s tými, ktoré sme zistili v prieskume zameranom na uplatňovanie stratégie riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM). Zároveň však zdôrazňujeme, že vypracované marketingové stratégie obsahovali aj kvalitatívne znaky, ktoré sú typické pre stratégie podniku riadeného zákazníkom a sú zdôrazňované aj teoretikmi (Whiteley, 2002, s. 16):

- vytvorenie predstavy na udržanie zákazníkov, resp. získanie nových zákazníkov,
- počúvanie zákazníkov,
- učenie sa od víťazov,
- ponechanie voľnej ruky najlepším zamestnancom podniku pri jeho vylepšovaní vo vzťahu k zákazníkovi,
- odstránenie bariér činnosti, ktoré víťazia u zákazníkov,
- meranie spokojnosti zákazníkov,
- premenenie slov na činy.

Tieto znaky sa premietali predovšetkým do konkrétnej zmeny firemnej kultúry, do internej komunikácie top manažmentu až po najnižšiu úroveň manažmentu, do podpory iniciatív pracovníkov „zdola“, do komunikácie so zákazníkmi – so snahou zväčšiť priestor pre spätnú väzbu. Vo vzťahoch k zákazníkom však prevažovali prvky riadenia interakcie medzi podnikom a zákazníkom namiesto využívania tejto interakcie na zmenu v riadení samotného podniku. Pozitívom však bolo, že v marketingových stratégiách deklarovaných ako stratégie podniku riadeného zákazníkom sa už objavili aj prvky stratégie kastumizácie, teda posun v kvalite vzťahov k zákazníkovi ešte vyššie ako je vlastné samotnej stratégii podniku riadeného zákazníkom.

Tieto závery však potvrdili predpoklad, že v praxi sa ťažko stretneme s vyhraneným typom niektorej teoreticky vyšpecifikovanej marketingovej stratégie orientovanej na zákazníka – prakticky vždy ide o kombináciu rôznych typov s prevládajúcimi prvkami niektorého z nich.

Ak by sme mali urobiť záver zo zistených skutočností vo vzťahu ku spoločensky zodpovednému správaniu sa firiem, mohli by sme konštatovať, že slovenské podniky si postupne začínajú uvedomovať aj svoju spoločenskú zodpovednosť, čo sa usilujú premietnuť do svojich konkrétnych programov marketingových stratégií. V týchto stratégiách je však stále výrazne dominantným znakom interný záujem podnikov (vo vzťahu k ekonomickej prosperite) a u väčšiny podnikov v týchto stratégiách pôsobí premietnutie záujmu o spotrebiteľa len ako „nutnosť“ prispôbiť sa spoločenským požiadavkám, resp. všeobecne deklarovanej orientácii zmeny v riadení podnikov – zdôrazňovanie spoločenskej zodpovednosti.

ZÁVER

Nakoľko záverečná správa o výskume bola agentúrou VEGA prijatá, dovoľujeme si konštatovať, že vedecké ciele projektu boli za splnené, čo preukazuje tiež bohatý zoznam publikovaných výstupov jednotlivých riešiteľov², ktoré obsahujú vedeckú analýzu teoretických poznatkov o metódach podnikovej diagnostiky vo vybraných oblastiach podnikových aktivít. V zmysle stanovených cieľov sme vybrali metódy a postupy podnikovej diagnostiky vhodné pre uvedené oblasti, pričom sme overovali ich využiteľnosť v podnikovej praxi – vo vybraných slovenských podnikoch, s poukázaním na špecifiká niektorých skupín podnikov (predovšetkým malých a stredných). Z tohto pohľadu považujeme výstupy projektu za prínos k rozvoju vedeckej teórie podnikovej diagnostiky. Taktiež v súlade so stanovenými cieľmi bol realizovaný výskum v slovenských podnikoch zameraný na najdôležitejšie diagnostiky dotazníkovou metódou. Skúmané boli všetky oblasti, ktoré sme si zadefinovali v cieľoch na druhú etapu – riziko podniku, náklady, životný cyklus podniku, vybrané funkčné činnosti (marketing, outsourcing) a okolie podniku. Zistený bol stav v skúmaných podnikoch a tiež navrhnuté vhodné metodiky diagnostiky pre tieto podniky.

Využiteľnosť získaných výsledkov v praxi bola preukázaná jednotlivými aplikáciami v podnikovej sfére, ktoré boli súčasťou výskumu. Overené v praxi boli predovšetkým nasledovné metódy podnikovej diagnostiky: metóda pasportu (ako metóda diagnostiky okolia podniku), metóda benchmarkingu (na porovnávanie finančno-ekonomickej situácie konkrétneho podniku so situáciou v odvetví), štyri metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov – pri diagnostike fázy životného cyklu podniku (bodového hodnotenia, váženého súčtu poradí, normovanej premennej, vzdialenosti od fiktívneho variantu), metóda krízového barometra – pri analýze ohrození vyplývajúcich z prebiehajúcich alebo predpokladaných zmien v odvetví.

Tiež overovaný postup modelovania prognózy podniku, vykonaný regresnou metódou s použitím kvadratického modelu regresnej analýzy, sa ukázal ako v praxi využiteľný a môže poslúžiť ako návod postupu pre ďalšie podniky hospodárskej praxe.

Získané poznatky z dotazníkových výskumov, z riadených rozhovorov či iných cielených analýz, môžu poslúžiť podnikom z hospodárskej praxe na zdokonalenie ich aktivít v skúmaných oblastiach – marketingu, nákladov, investícií a pod.

Detailnosť skúmania možno vidieť z ukážky diagnostikovania spoločensky zodpovedného správania sa firiem v oblasti marketingu, ktorú prezentujeme v predchádzajúcej časti príspevku.

LITERATÚRA

- [1] ČUNDERLÍK, D. – RYBÁROVÁ, D. *Riziká tvorby a hodnotenia podnikateľských projektov*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. 193 s. ISBN 978-80-225-2709-5
- [2] MAJTÁN, Š. Marketingové vzťahy so zákazníkmi ako prejav spoločensky zodpovedného správania sa firiem. In *Ekonomika a management*. ISSN 1802-8934, 2007, č. 1
- [3] MAJTÁN, Š. – GRANČICOVÁ, K. View of the reality of marketing management in small and medium-sized businesses in Slovakia. In *Ekonomické rozhlady*. ISSN 0323-262X, 2007, roč. 36, č. 1, s. 7-21
- [4] MAJTÁN, Š. – RYBÁROVÁ, D. Targeting business risk and insurance attributes. In *Acta scientiarum polonorum : oeconomia*. ISSN 1644-0757, 2008, roč. 7, č. 3, s. 41-50
- [5] NEUMANNOVÁ, A. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. 112 s. ISBN 978-80-225-2426-1
- [6] WHITELEY, R.C.: *Podnik řízený zákazníkem*. Praha : Victoria Publishing, 2002.

² V záver príspevku uvádzame z dôvodu obmedzeného rozsahu iba najdôležitejšie publikované výstupy. Celkove bolo publikovaných 109 výstupov, ktorých zoznam je uvedený v záverečnej správe (prístupné u vedúceho projektu).

VYBRANÉ ASPEKTY CHÁPÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ

SELECTED ASPECTS OF APPROACH TO INDUSTRIAL FIRMS COMPETITIVENESS

Zdeněk Mikoláš - Ladislav Ludvík

ABSTRACT

This paper surveys research activities realized at the Department of business administration (VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Economics). It brings findings from research of industrial firms competitiveness (model IDINMOS) in discussion way. The paper deals with new defined factors and question of force and acquiescence. Great multinational firms or their groups very often have competitive power of global character and globally they are very portable. Real (practical) cases from Moravian–Silesian Region confirm the main thesis of the paper. End of the paper brings a pragmatic question how to practically express, describe and measure a level of force and mobility.

KEY WORDS

Competitiveness, model IDINMOS, force and acquiescence, research activities, knowledge economy, industrial companies, Moravian-Silesian Region

ÚVOD

Ve výzkumném zaměření katedry podnikohospodářské³ se navazuje na předcházející aktivity. Kupříkladu lze vzpomenout iniciování rozsáhlejšího výzkumu interkatedrálního týmu v oblasti ekonomické a podnikové diagnostiky (1993 - 1998), jehož podstatné výsledky byly publikovány ve formě monografie s názvem „Diagnostika podniku“ (1998). Taktéž můžeme vzpomenout řešení dlouhodobějšího úkolu „Rozvoj podpory malého a středního podnikání“ v rámci celofakultní institucionálního výzkumu fakulty (1999 - 2004). Jeho výsledky nejen objasňovaly aktuální formy a principy chování MSP, ale taky nastolily neotřelé nové zorné úhly pohledu na podporu podnikání a formování podnikatelského prostředí. Výsledky byly kupř. zúročeny v ex-ante analýze při přípravě programu „Podnikání a inovace“ (2006) na programovací období 2007 – 2013 v rámci ČR.

Společné pro uvedené výzkumné činnosti byla jejich aktuálnost a těsná vazby na podmínky moravskoslezského regionu s přesahem na Slovensko (zvláště Žilinský kraj) a Polsko (Slezské vojvodství).

V dalším období (od roku 2004 doposud) byla a je pozornost zaměřena k otázkám konkurenceschopnosti firem. Jedná se o identifikaci současných problémů konkurenceschopnosti v podnikové a podnikatelské sféře, jde o otázky výkonnosti firem, jejich odpovědnosti, kulturního kontextu podnikových strategií, jejich efektivní správy, jedná se o studium proměn světového, evropského a tedy i národního a regionálního prostředí a jeho vlivu na chování a konkurenceschopnost firem⁴.

³ VŠB-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.

⁴ Za připomínku stojí uvést výsledky úspěšné mezinárodní konference pod názvem „Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace“ (Čeladná, 2005), mezinárodní vědeckou konferenci „Zvyšování konkurenceschopnosti aneb nové výzvy pro rozvoj regionů, států a mezinárodních trhů“ (Ostrava, 2007), mezinárodního workshopu „Partnerství průmyslu, univerzit a regionů“ (Nošovice, 2009) aj.

V současné době jsou pracovníci katedry zapojeni do dvou grantů v rámci Grantové agentury ČR (jeden z nich je doktorandský), získaly se prostředky pro inovaci jednoho odborného předmětu z Fondu rozvoje vysokých škol. Interní doktorandi katedry se účastní dvou tematických grantů v rámci fakulty. Vybraní studenti oboru jsou zapojováni do „Inkubátoru talentovaných ekonomů a managerů podniků“ (funguje od roku 2008) a mají možnost prostřednictvím řízené stáže ve vybraných významných podnicích a institucích nahlédnout do reálných podmínek podnikové praxe. Kromě toho na katedře běží interní katedrální institucionální rozvojové a výzkumné aktivity pod názvem „Soudobá teorie a praxe ekonomiky a managementu“, jenž dávají prostor všem pracovníkům katedry zapojit se do výzkumných aktivit⁵.

V prezentovaném příspěvku diskusní formou prezentujeme výzkumné poznatky a názory týkající se chápání konkurenceschopnosti a jejího modelového zachycení.

1. Diskuse k pojetí konkurenceschopnosti

Nové koncepce konkurenceschopnosti firem nemohou pominout vývoj poznání v regionální teorii a obvykle s tím spojenou praxí investičních a rozvojových pobídek regionů. V Evropské unii (Skokan 2004, s. 61) je *„konkurenceschopnost definována jako schopnost regionů produkovat výrobky a služby, které obstojí na mezinárodních trzích, a současně je zajištěno udržení vysokých a trvalých příjmů jeho obyvatel.“* Používá se rovněž obecnější vymezení konkurenceschopnosti. *Konkurenceschopnost je „schopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů generovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti“* (tamtéž s. 61). Jako *základní ukazatel konkurenceschopnosti* z pohledu regionálních teorií se používá *hrubý domácí produkt (HDP) na obyvatele (OB)*. Tento ukazatel se obvykle rozkládá do dílčích ukazatelů: $HDP/OB = (HDP/Za) \times (Za/OBPV) \times (OBPV/OB)$, „Za“ je počet zaměstnaných lidí v ekonomice, „OBPV“ je počet obyvatel v produktivním věku.

Regionální ekonomika povětšinou ztotožňuje *konkurenceschopnost regionu* (státu apod.) *s růstem jeho produktivity práce*, proto se používají kupř. k vyhodnocení podpor regionálního rozvoje takové ukazatele, jako jsou *produkční síla (ROA)* a *rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*, které jsou používány při finančních analýzách firem, nebo *produktivita práce na zaměstnance*, případně *jednotkové pracovní náklady*, které běžně známe z analýz užívaných v podnikové ekonomice a managementu firem. Z uvedeného je vidět, že konkurenceschopnost regionů se odvozuje od konkurenceschopnosti zde působících firem.

OECD používá pro vymezení konkurenceschopnosti států dvě definice (Skokan 2004, s. 63 -64):

- definice akademická: *„Konkurenceschopnost představuje oblast ekonomických znalostí, které analyzují skutečnost a formují politiky ovlivňující schopnost státu vytvářet a udržovat prostředí podporující vyšší tvorbu hodnot jeho firem a větší prosperitu jeho obyvatel.“*
- definice podnikatelská: *„Konkurenceschopnost představuje způsob, jakým stát vytváří, rozvíjí a udržuje prostředí, které podporuje konkurenceschopnost firem.“*

Mikroekonomickým základem rozvoje státu, regionu apod. je tedy vyvážený kontext vztahů ve dvou rovinách (tamtéž s. 67):

- harmonický makroekonomický, politický, právní a sociální rozvoj státu a regionu
- harmonický vztah mezi *výkonností firemních operací a propracovanost jejich strategií a kvalitou mikroekonomického podnikatelského prostředí.*

To znamená, že *produktivní a konkurenceschopná firma musí umocňovat svůj potenciál v konkurenceschopném regionu, kde působí vhodné pilotní firmy a organizace* (kupř. vysoké školy), kde jsou *vhodné ekologické a přírodní podmínky*, kde jsou rozvinuty

⁵ Získávání prostředků na výzkumnou činnost z grantových fondů je stále obtížnější.

technická, dopravní, sociální a ekonomická infrastruktura, všeobecná a ekonomická (resp. podnikatelská) kultura. Pokud jedna či druhá strana této „regionálně podnikatelské bilance“ má převahu nastává obvykle disharmonie ve vzájemné komunikaci, uvolňují se na té či oné straně záporné synergické efekty a oslabuje se konkurenceschopnost jak regionu, tak firem v něm působících.

2. Popis modelu IDINMOSU

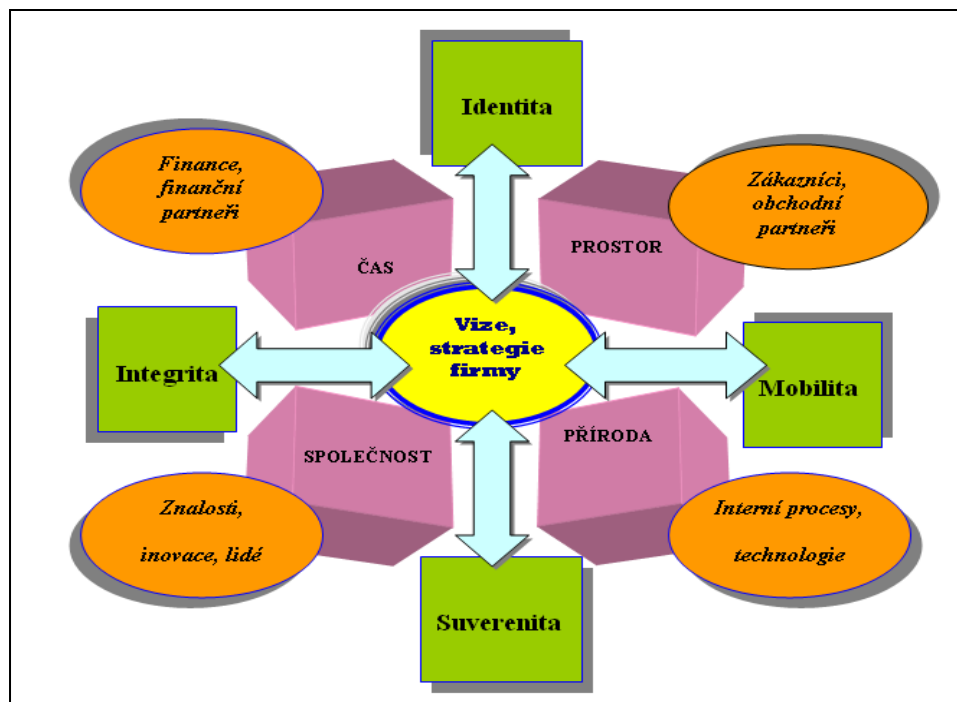
Nebudeme zřejmě v rozporu se současnou teorií podnikání, marketingu a managementu, když prohlásíme, že jádrem konkurenceschopnosti každé firmy, ač je malá či velká, je její *podnikatelská vize a strategie*. Dále je jistě pravdivá teze, že *garantem podnikatelské vize a strategie podnikání musí být vlastník a vrcholový management firmy*. Pokud by se snad našel kritik (povětšinou z řad „praktiků“) tvrdící, že konkurenceschopnost firmy lze dosáhnout bez vize a strategie, pak podřívá vlastní *podstatu* konkurenceschopnosti a podnikání, tedy *podnikavost*. *Podnikavost bez vize a strategie je prázdným pojmem tak, jako konkurenceschopnost bez podnikavosti*.

Nosnými předpoklady (resp. nositeli) potenciálu podnikatelského prostředí, a tedy externími zdroji konkurenceschopnosti firmy, jsou: *příroda* (živá i neživá, případně umělá), *lidská společnost* ve všech sociálních, ekonomických, politických a jiných podobách, *prostor* (v nejširším pojetí, tzn. nejen kupř. výrobní plocha, ale např. virtuální prostor) a *čas* v astronomické, ale rovněž i v jiných formách (např. v relativní podobě).

Porovnáme-li dostupné prameny řešící problematiku strategického marketingu a řízení firem (Veber 2000, Porter 1994, Häuser 2003), můžeme říci, že v průsečíku *vize a strategie firmy a vnějšího podnikatelského prostředí* se obvykle nacházejí čtyři základní vnitřní atributy konkurenceschopnosti firmy, a to *lidský, finanční, procesní (technologický) a obchodní potenciál* firmy.

Vrchol konkurenceschopnosti soudobé firmy představují: *identita, integrita, mobilita a suverenita* firmy, jako určité odvozené (nové) „deriváty“, resp. „slupky“ základních atributů konkurenceschopnosti.

Proces formování konkurenceschopnosti začíná transformací výchozích *externích potenciálů* (zdrojů) firmy na základě konkrétní podnikatelské *vize a strategie* a je dále rozvíjen do dalších na sebe navazujících vrstev konkurenčního potenciálu. Lze dovodit, že jde o proces složité a několikanásobné transformace prvotních potenciálů a lidského umu. Tedy, má-li firma být konkurenceschopná, musí být *identifikovatelná* konkurencí, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, tzn. *integritou*, musí být pružná v reakcích, tzn. *mobilitní*, musí být *suverénní*, tzn. svébytná ve své existenci. Graficky je možné uvedenou myšlenku ztvárnit jednoduchým grafickým modelem (viz obr. 1).



Obr. č. 1: **Model soudobé konkurenceschopnosti (IDINMOSU)**

Konkurenceschopnost se přeměňuje v konkrétních podnikatelských aktivitách do podoby *konkurenční síly* firmy. *Identita*, *integrita* a *suverenita* firmy mají v těchto aktivitách spíše konzervativní, resp. statický charakter. Jde o atributy s „dlouhým“ cyklem změn konkurenceschopnosti, resp. konkurenční síly firmy. Jde tedy o specifický výraz *moci* firmy (mocenské „pozice“) v podnikatelském, případně širším prostředí, proto konkurenceschopnost nutno spojovat s pojmy *moc* a *podvolení*. J. Kašík (1998, s. 56 – 57) charakterizuje uvedený vztah moci a podvolení tzv. *Etzioniho modelem (schématem)* „*přízpusobovacích vztahů*“ – viz tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: **Etzioniho model moci a podvolení**

		Druh podvolení (zapojení)		
		<i>Alienační (odcizený)</i>	<i>Kalkulační (ekonomický)</i>	<i>Morální (etický)</i>
Forma moci	<i>Donucovací</i>	1	2	3
	<i>Renumerální (finanční motivace)</i>	4	5	6
	<i>Normativní</i>	7	8	9

Z tabulky vyplývá, že v *podnikání* jako *centrální kombinace* moci ovládajícího a podvolení ovládaného (zapojeného do závislého vztahu) je skryta pod číslem 5. Nutno si však uvědomit, že i v tržním prostředí působí *ostatní průsečíky* moci a podvolení (tzn. 1 – 4 a 6 – 9). Proto ekonomické vztahy jádra podnikání přesahují do dalších kombinací podnikatelských a mezilidských interakcí. Na jedné jsou kombinace postavené zcela na mravnosti a etice bez „špetky“ ekonomického kalkulu. A na straně druhé jsou to zcela agresivní, násilné formy prosazování vůle ovládajícího vůči ovládanému, kupř. vojenskými či mafiánskými prostředky.

Z Etzioniho modelu můžeme také dovodit další podstatný závěr. Pokud centrální bod kombinace mezilidských vztahů posuneme kupř. do pole 9, jde zcela o interakce typické pro *církuve*, *charitativní apod. organizace*, třebaže i tyto instituce využívají pro svůj rozvoj více či

méně okrajově ekonomické formy vzájemných vztahů (kupř. dary, reklama, sponzorství aj.). Posuneme-li jádro vztahů ve společnosti do bodu 1, dostáváme se jednoznačně k totalitním a mocensky centralizovaným politickým, hospodářským, resp. jiným institucionálním systémům.

Z předchozích odstavců však rovněž plyne, že jednotlivé typy organizací a institucí *neexistují na sobě nezávisle*, dokonce mají *v různé míře a formě rozvinuté společné genetické kombinace stejných prvků moci a podvolení*, tj. kombinace identity, integrity a suverenity.

Aktivní složkou konkurenceschopnosti je *mobilita* firmy (obecně organizace), která *mocenský potenciál* dynamizuje a rozšiřuje do dalších rozměrů, dává ji určitý směr a hybnost. Navíc musíme akceptovat skutečnost, že *konkurenceschopnost firem nemá jen rozměr v obchodní (resp. ekonomické) oblasti, překračuje hranice ekonomiky do politiky a dalších aktivit lidské společnosti*.

Rovněž se potvrzuje (viz prameny), že globalizace je silně *selektivní*. Z grafu můžeme dovodit, že *malé firmy mají malou moc*, resp. moc je jen spojena s určitou lokalitou, a tedy i malou mobilitu. Tudíž jejich *konkurenční síla je velmi malá*. Naopak *velké transnacionální firmy nebo jejich seskupení mají často konkurenční moc globálního charakteru a jsou globálně velmi mobilní*. Typický je tím zbrojní nebo mediální průmysl, finančnictví, v poslední době můžeme vidět dokonce jasné příklady v oblasti automobilového průmyslu, potravinářství, v nábytkářském průmyslu, obchodu atd.

Je možné vyslovit názor, že vzniká nová typologie firem:

- a) *lokálně konkurenceschopné firmy*
- b) *globálně konkurenceschopné firmy*
- c) *satelity globálně konkurenceschopných firem*.

Často nelze ani hovořit o tom, že si firmy typu a) a typu b) konkurují, často jde o dva světy, které stojí vedle sebe (podrobněji kupř. Mikoláš: Ostrava 2002).

3. Vybrané praktické příklady z Moravskoslezského kraje

V tradičně průmyslovém Moravskoslezském kraji (MSK) má otázka konkurenceschopnosti zásadní místo. V podnikové sféře se v současnosti jedná v mnoha případech o jejich existenční přežití. Významným momentem je přechod od převážně industriální ekonomiky k ekonomice založené na soudobých a nových výzkumných poznatcích a znalostech a taktéž otázka zlepšování ekologických parametrů. Problematiku konkurenceschopnosti průmyslových podniků můžeme vidět jak v jejich operativních krocích, tak v dlouhodobých záměrech.

Kupříkladu v hutnickém podniku TŽ Třinec, a.s. můžeme v období globální finančně-ekonomické krize vidět jeho snahy ve formě konsolidačního programu (představující souhrn krátkodobých a okamžitých opatření). V dlouhodobém horizontu podnik věnuje značnou pozornost přípravě dostatečného počtu perspektivních projektů včetně projektu pro řízení podnikatelských rizik. Sází na kvalitu prověřenou časem. Vychází z tradice hutnictví, staví na kultuře a umu lidí, na propojení firmy a regionu. Výrazně se orientují na zákazníka, podporují inovace, podnikatelského ducha ve firmě, pružnost, trvalé zlepšování, týmovou práci, alianční myšlení, důslednost, trvalé rozvíjení důvěry. K vyšší konkurenceschopnosti podniku se snaží jít prostřednictvím rozvoje intelektuálního potenciálu zaměstnanců firmy. Výsledkem by mělo být snížení závislosti na fluktuaci trhu, výroby s vyšší přidanou hodnotou, vyšší stupeň finalizace a tedy i zvyšování hodnoty společnosti při omezených zdrojích a kapacitách.

Za další příklad může sloužit významná strojírenská firma Vítkovice Machinery Group. Její vize je založena na čtyřech základních principech: využití výrobní základny skupiny a rozvíjení engineeringu; na rozvoji inovací, spolupráci s vysokými školami a akademickou sférou (nové produkty); na využití nejmodernějších technologií – informačních technologiích, green technologií, energetiky a nejnověji i nanotechnologií; spolupráce

s regionem. Poslední bod je velmi zajímavý, neboť se snaží ji v reálné podobě revitalizovat dosloužilo část starých Vítkovic a přeměnit ji jak v historicky významnou národně technickou památku, tak ji oživit novými záměry (podíl na vybudování špičkového materiálově technologického výzkumného centra).

Vedle tradičních oborů můžeme registrovat firmy z oblasti informačních technologií, které se již v Moravskoslezském regionu zabydly. Patří k nim kupř. finsko-švédská firma Tieto Corporate s filiálkou Tieto Czech, s.r.o. Úspěšně zde působí v oblasti vývoje špičkových softwarových produktů a informačních technologií. Řadí se k předním architektům efektivní informační společnosti. Při vstupu do regionu umně využila podmínky nového vědeckotechnologického parku, který svými aktivitami významně oživila.

Můžeme se zmínit také o Moravskoslezském automobilovém klastru, o.s. Byl založen (2006) za účelem podpory inovací a zvýšení konkurenceschopnosti a exportní schopnosti propojených firem, podnikatelů a institucí působících v Moravskoslezském kraji. Prostřednictvím silného odvětvového seskupení průmyslových podniků, vysokých škol, vědecko-výzkumných institucí a dalších subjektů privátního i veřejného sektoru se snaží, aby byla zajištěna trvalá konkurenceschopnost regionálních subdodavatelů pro automobilový průmysl. Iniciuje spolupráci mezi členy sdružení, ostatními firmami z daného sektoru, vzdělávacími a regionálními institucemi.

Mezi zahraniční subjekty a významné průmyslové investory v Moravskoslezském kraji, kteří patří ke světovým průmyslovým výrobcům s moderní technologií i produkcí a působí, se řadí společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech, s.r.o. Od svého příchodu do České republiky v roce 2006 společnost usiluje o být dobrým, zodpovědným a spolehlivým sousedem a partnerem jak občanům v bezprostředním okolí vzniklého závodu v Nošovicích, tak Moravskoslezskému kraji a celé České republice. Na jedné straně k nám promlouvá velká příležitost ve formě moderní špičkové technologie, na druhé straně zájmy globální firmy a jiné kultury vyvolávají problémy mezi zaměstnanci, ve vztahu k dané lokalitě, regionu. In natura se zde projevuje transnacionální mobilita, ekonomická síla a moc globální firmy⁶.

Podíváme-li se na konkurenceschopnost z pohledu Moravskoslezského kraje, je považována za strategický rozvojový faktor⁷. Ať se to jeví paradoxně, další jeho vývoj by měl být založen opět na bohatství regionu. „Měkkou surovinou“ je intelekt místních obyvatel a báze znalostí a poznatků, získaná historicko-ekonomickým vývojem regionu. Z věcného pohledu se zřejmě může jednat o poznatky z geologie (dovedené až do oblasti ochrany a tvorby udržitelného životního prostředí), nových materiálů (v tom i rozvinutí nanotechnologií), rozvoje a aplikací informačních a komunikačních technologií. Překvapivě i poznatky a znalosti medicínské povahy mohou být zahrnuty do nadějných rozvojových perspektiv.

Vedle univerzit, několika specializovaných výzkumných ústavů, výzkumných pracovišť a vývojových center v některých zahraničních filiálkách v kraji se relativně daří konstituovat výzkumně podnikatelskou infrastrukturu (vědecko-technologický park, inovační centra), aktivity jsou vyvíjeny pro získání prostředků na vybudování excelentního výzkumu a

⁶ Příkladem mobility může být zařazení výroby nového modelu vozu Hyundai i35 do filiálky Kia Motors Slovakia, s. r.o. v Žilině na Slovensku a modelu vozu Kia Venga do montážního závodu Hyundai v Nošovicích z důvodů optimalizace odpisové politiky v rámci vlastnické struktury a jako jedno z opatření na současnou ekonomickou krizi. Mezi těmito dvěma závody se uplatňuje rovněž princip produkce velkých sérií vybraných komponent vozů (kupř. motory pro oba závody se vyrábějí v motorárně KIA Žilina, převodovky v Nošovicích). Pro expanzi Hyundai do Ruska (nový závod v Petrohradu) je pro personální přípravu využíván závod v Nošovicích. Nadprůměrné výsledky v oblasti informatiky, dosahované v Nošovicích, se využívají ve virtuálním i reálném řízení celé transnacionální korporace.

⁷ Viz kupř. zpracovaný dokument „Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje na léta 2009 – 2016“, který za jeden ze svých strategických cílů staví konkurenceschopnou inovačně založenou ekonomiku regionu.

aplikací v oblasti informačních technologií (IT4 Innovations, materiálový výzkum). Nadějná je rovněž aktivita při vytváření oborových klastrů.

ZÁVĚR

Nečijme si nárok na vyslovení definitivních soudů. Jde o shrnutí některých vizí, tezí, hypotéz a dílčích závěrů k problematice konkurenceschopnosti firem. Jde o pokus nastolit nové téma diskuse, které reaguje na nové trendy v podnikání, na úsilí EU zastavit zaostávání v konkurenceschopnosti za špičkovými ekonomikami, zejména USA.

Dále si nutno uvědomit, že vše co bylo dosud v předchozích kapitolách často složitě napsáno, se koncentruje do dvou pojmů *moc* (resp. *míra moci*) a *mobilita* (resp. *schopnost a možnost změny*) firmy, resp. do syntetického pojmu *konkurenční síla*.

Proces transformace od přírodních, prostorových a jiných externích potenciálů, od vize „plodu“ podnikavosti, přes znalostní, finanční, obchodní a další potenciály firmy směřuje k její identitě, integritě, suverenitě a mobilitě, posléze k moci a podvození, ke konkurenční síle a konkurenceschopnosti.

Soudobá podnikatelská realita se vyznačuje tím, že *identita, integrita a suverenita* firmy vymezuje její *moc*, resp. ve srovnání s konkurencí „*míru moci*“, to je podmínka nutná pro reálnou charakteristiku konkurenceschopnosti, pro reálné přežití firmy. Není to však podmínka postačující. Teprve *moc (míra moci) firmy spojená s její mobilitou dává firmě „reálnou“ konkurenceschopnost, konkurenční sílu, reálnou naději na přirozenou existenci*. Jinými slovy řečeno: *konkurenční potenciál (koncentrovaný do pojmu míra moci) a dynamika podnikání (koncentrovaná do pojmu mobilita) jsou reálnými znaky konkurenceschopnosti firmy*.

Namísto je pak zcela pragmatická otázka, *jak míru moci a mobility firmy projevující se v podobě konkurenční síly* (buď jako potenciál, tedy jako konkurenceschopnost) *nebo jako reálný výsledek* (úspěch v konkurenčním střetu) *prakticky vyjádřit, popsat, změřit?* Odpověď zní – *musíme změřit rychlost a rozsah změny*, kterou firemní konkurenční síla umožňuje.

V první řadě nutno nadefinovat tzv. *normalitu*, resp. to, co je v daném okamžiku *charakteristické pro „normální“ stav identity, integrity, suverenity, mobility, finančního zdraví atd. firmy*. V dalším kroku nutno *stanovit povahu a limitní rozsah změny* uvedených firemních potenciálů – zejména nutno stanovit, za jakých podmínek by došlo k narušení identity, suverenity apod. firmy. V následující fázi vymezení konkurenční síly je zapotřebí *stanovit za jakých okolností a na jakou úroveň (míru) je možné zvýšit (resp. nastavit) moc* (resp. identitu, integritu a suverenitu) firmy. Potom se veškerá problematika soustředí na *zkoumání mobility firmy* – přesněji řečeno *rychlosti změny* jejich potenciálů. Musíme *porovnávat jak absolutní čas (trvání) změny, tak relativní čas (trvání) změny ve srovnání s konkurenční firmou či projektem*.

LITERATURA

- [1] Etzioni, A.: Morální dimenze ekonomiky. Praha: Victoria Publishing 1995, s. 244.
- [2] Häuser, S. a kol.: Průvodce řízením změn. Trendy managementu. Ostrava: OFTIS 2003, s. 58.
- [3] Chan, K., Mauborgne, R.: Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. Praha: Management Press 2005, s. 236.
- [4] Kašík, J., Michalko, M. a kol.: Podniková diagnostika. Ostrava: Tandem 1998, s. 344.
- [5] Ludvík, L. – Mikoláš, Z.: Nová cesta rozvoje malého a středního podnikání aneb hledáme nového Baťu. Ostrava: Repronis 2003, s. 51.
- [6] Mikoláš, Z. a kol.: Podnikání & synergie. Ostrava: Repronis 2002, s. 86.
- [7] Mikoláš, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Graha 2005, s. 198.

- [8] Porter, M. E.: Konkurenční strategie, metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing 1994, s. 403.
- [9] Skokan, K.: Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. Ostrava: Repronis 2004, s. 160.
- [10] Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje na léta 2009 – 2019. Dostupné na www.kr-moravskoslezský.cz
- [11] Veber, J. a kol.: Management. Praha: Management Press 2000, s.701.

IDENTIFIKÁCIA VÝSKUMU V PODNIKU RESEARCH IDENTIFICATION OF BUSINESS

Martin Matušovič

ABSTRAKT

Výskum je významným zdrojom úspešného podnikania. V rámci výskumného projektu VEGA MŠ SR 1/0686/08 „Podpora controllingových systémov v praxi SR podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách EU“ analyzujeme pozíciu výskumu ako zložky podnikania. Vychádzame zo všeobecnej definície podniku, účtovnej evidencie, externých informácií a identifikujeme výskumné aktivity podniku v tejto evidencii. Evidencia duševného vlastníctva neodzrkadľuje realitu z hľadiska kvantity ani kvality. Mnohé zložky duševného vlastníctva v evidencii nenachádzame, alebo ich hodnotu nevieme presne identifikovať. Evidované zložky nemajú reálnu hodnotu.

ABSTRACT

Research is an important source of successful business. In project VEGA MŠ SR 1/0686/08 „Podpora controllingových systémov v praxi SR podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách EU“ we analyzed by status of research as parts of business. This is based on general definition of enterprise, accounting registration and external information. Research of enterprise is identified in this registration. Registration of research does not reflect reality from the point of view of quantity and quality. Many parts of research are not found in the registration or their value is difficult to be identified. The registered parts do not have a real value.

ÚVOD

Dnes sa na každom kroku môžeme stretnúť s názormi, ktoré nás denne utvrdzujú, že žijeme v znalostnej dobe. Kladie sa dôraz na procesy vzdelávania na všetkých stupňoch počnúc predškolskými aktivitami až po produkty celoživotného vzdelávania. Mnohé podnikateľské subjekty sa prezentujú ako znalostné podniky. Sme svedkami existencie znalostnej ekonomiky. Význam duševného vlastníctva, jeho podpory a maximálneho využitia týchto znalostí v konkrétnych aplikáciách, akcentuje aj súčasná orientácia na znalostnú spoločnosť.¹ Jej budovanie je v súčasnosti významne deklarované v stratégii rozvoja Slovenskej republiky aj Európskej únie.² S aktívnym vstupom Slovenskej republiky do procesu globalizácie sa otvorili pre slovenské podniky možnosti využiť nové príležitosti, ktoré „globálny“ trh ponúka. Na druhej strane slovenské podniky v tomto priestore čelia rozsiahlejším rizikám a zvýšenému tlaku konkurencie. Mali by niečo robiť aby ponúkané príležitosti využili? Je notoricky známe, že uspejú najmä podniky, ktoré ponúknu nové (trhom požadované) produkty alebo dokážu znížiť náklady na jednotku produkovaného úžitku. Takéto ciele si však vyžadujú venovať veľkú pozornosť výskumu, vývoju a najmä využitiu jeho výsledkov pre zdokonaľovanie produktov a technológií ich výroby. Chceme vedieť čo slovenské podniky v tejto oblasti robia. Preto sme sa rozhodli analyzovať reálnu pozíciu

¹ ČARNICKÝ, Š – MESÁROŠ, P.: *Manažment znalostí s pohľadu teórie a praxe*. ,In: Acta Oeconomica Cassoviensia N9, Košice 2005, s. 50-507, ISBN 80- 225 – 2038 - 1

² <http://korene.co.cc/dalsie-clanky/518.html>, 05.07.2010

EUROPE 2020, http://ec.europa.eu/slovensko/news/europa_2020_sk.htm, 10.07.2010

výskumu v podniku, v štruktúre jeho nehmotného majetku, ale aj v iných zložkách produkčných faktorov pôsobiacich v transformačnom procese. Výskumné aktivity môžeme identifikovať vo viacerých zložkách produkčných faktorov z pohľadu ich zobrazenia v evidencii podniku, z pokladu subjektu vlastníctva a možností jeho zmeny. Cieľom tohto príspevku je prezentovať evidenčný pohľad výskumných aktivít vo vybraných podnikoch.

1) Definovanie skúmaných objektov

Kládli sme otázky respondentom vybraných slovenských podnikov. Cieľom bolo osloviť najmä podniky, ktorých aktivity predpokladajú zvýšené využitie produktov duševného vlastníctva. Zoznam oslovených podnikov sme vyberali z existujúcich databáz. Dotazník bol rozoslaný v elektronickej forme. Do výskumu sa aktívne zapojilo 238 respondentov. Objektom skúmania bol súbor podnikov, v ktorého štruktúre prevažujú s.r.o., nasledujú a.s. a živnostníci. Len 36% skúmaných podnikov malo spoločníkov so zahraničnou kapitálovou účasťou 51% a viac. Skoro 80% podnikov je zastúpených v Bratislavskom kraji a podniká od 2 do 17 rokov. Priemerný vek všetkých skúmaných podnikov je tesne nad 14 rokov. Hlavný predmet činnosti skúmaných podnikov je orientovaný prevažne na služby a priemyselnú výrobu. Podniky do 100 zamestnancov tvoria 79% s priemerným počtom 46 zamestnancov. Priemerný počet zamestnancov celej skupiny skúmaných podnikov je 36. Vyššie charakterizovaný predmet skúmania (súbor analyzovaných podnikov) podrobne analyzujeme v kapitole výsledky práce. Údaje sme spracovali a výsledok sme analyzovali postupne po jednotlivých otázkach, na ktoré respondenti odpovedali v dotazníku. Pri niektorých otázkach sa ponúkal respondentom výber z možných odpovedí, pri iných sa požadovalo doplnenie konkrétnej informácie alebo vyjadrenie názoru respondenta. Respondenti mali možnosť prípadné nejasnosti konzultovať. Názory respondentov sme usporiadali a vybrané výsledky, ktoré deklarujú rozsah aktivít v oblasti výskumu uvádzame.

2) Štruktúra podnikovej evidencie

Dôležitým zdrojom našej analýzy bola **štruktúra všeobecne platnej účtovnej evidencie** podniku v SR³. Z pohľadu evidencie duševného vlastníctva sa opiera najmä o všeobecne záväzné, interne záväzné normy a externé zdroje informácií v tejto oblasti. Tiež musíme v analýze zohľadniť špecifickú skutočnosť, že výskumný potenciál nie je vždy len majetkom podniku, ale aj, a to najmä, osobnostným a majetkovým právom určitého subjektu (pôvodcu, či vlastníka). Ale len majetkové práva možno previesť na tretie osoby. Pôvodca teda vždy nie je priamo spojený s podnikom. Podnikový výskum je možné identifikovať v majetku, ale aj v nákladoch podniku. Podstatu tejto štruktúry sme hľadali v účtovnej evidencii.⁴

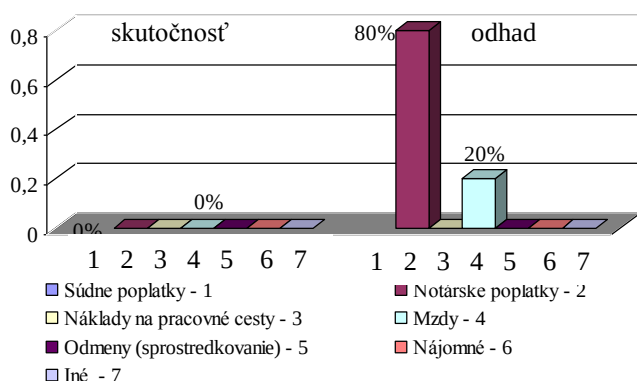
3) Analýza výskumných aktivít

Táto otázka bola pre respondentov, ktorí uviedli, že podnik eviduje zriaďovacie náklady. Zaujímali nás konkrétne položky zriaďovacích nákladov v zmysle postupov účtovania. K ich štruktúre sa vyjadrilo 6,3% respondentov, ktorí neidentifikovali ich existenciu v štruktúre nehmotného majetku.

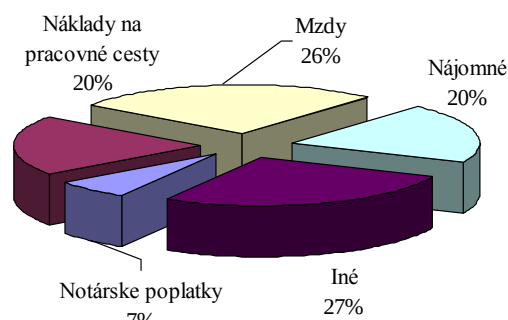
³ zákona o účtovníctve č. 431/2002 Z. z. účtová osnova a postupy účtovania pre podnikateľov, ktoré vydalo MF SR ako opatrenie č. 23 054/2002-92 vrátane následných novelizácií

⁴ Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 27. novembra 2008 č. 23535/2008-74, ktorým sa mení a dopĺňa opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky zo 16. decembra 2002 č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov.

Obrázok 1 Štruktúra zriaďovacích nákladov



Zdroj: Spracoval autor

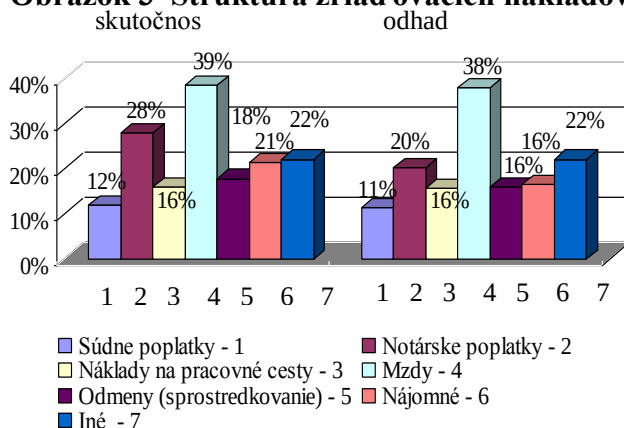


Obrázok 2 Preferencie respondentov - ZN

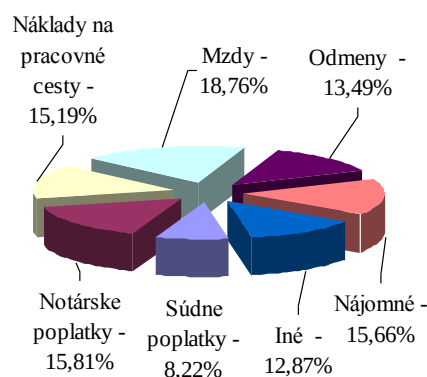
Odhadovaná štruktúra zriaďovacích nákladov respondentmi, ktorí nepredpokladajú ich účtovnú evidenciu, je znázornená na nasledujúcom obrázku. Skutočnosť korešponduje s odhadom v podiele zložiek 80%. Notárske poplatky majú v oboch prípadoch najvyšší podiel. Preferencie sú u viac ako 80% respondentov vyrovnané, cca. po 20%.

Spracovali sme aj názory ostatných respondentov, ktorí sa v otázke 19.1 vyjadrili kladne k existencii zriaďovacích nákladov. Štruktúru zriaďovacích nákladov a preferencie respondentov zobrazujú obrázky:

Obrázok 3 Štruktúra zriaďovacích nákladov (ZN)



Zdroj: Spracoval autor



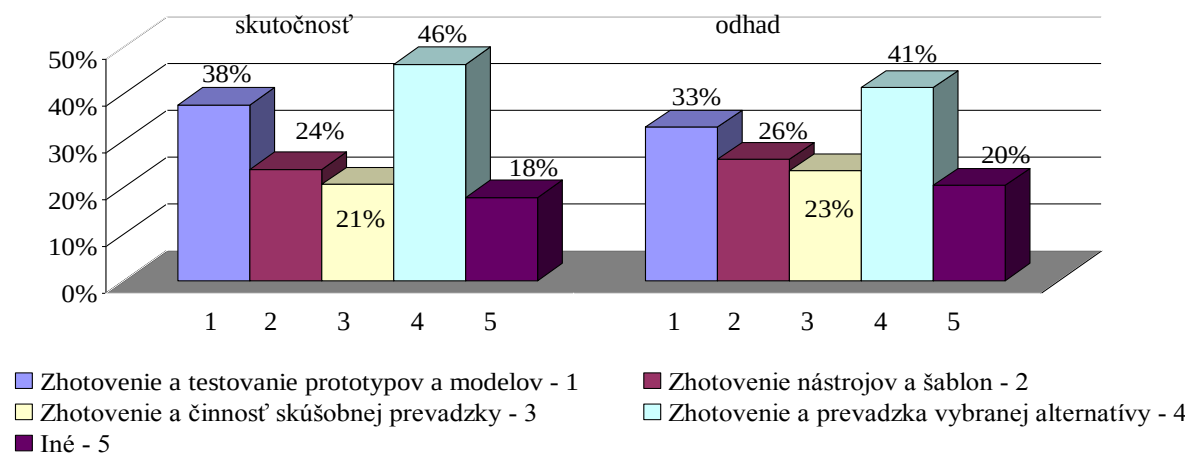
Obrázok 4 Preferencie respondentov – ZN

Skutočnosť podielu zriaďovacích nákladov na nehmotnom majetku korešponduje s odhadom s presnosťou do 5%. Jeden respondent v kategórii „Iné“ uviedol licenčné poplatky. Predpokladáme, že aj ďalšie dve kategórie poplatkov (spolu 32%) môžu obsahovať položky súvisiace s duševným vlastníctvom. Preferencie sú u viac ako 90% respondentov vyrovnané. Medzi najmenej preferované položky respondenti zaradili paradoxne „Súdne poplatky“.

Táto otázka bola pre respondentov, ktorí súhlasili, že podnik eviduje zložku nehmotného majetku „aktivované náklady na vývoj“. Tých respondentov bolo 94. 2,5% odpovedalo na otázku 21, aj keď pri otázke 19 nepripúšťali existenciu aktivovaných nákladov na vývoj v štruktúre nehmotného majetku. Títo respondenti odhadujú podiel aktivovaných

nákladov na vývoj v priemere na 65%. Respondenti preferujú zhotovenie a prevádzku vybranej alternatívy. Názor respondentov na podiel uvádzame na nasledujúcom obrázku:

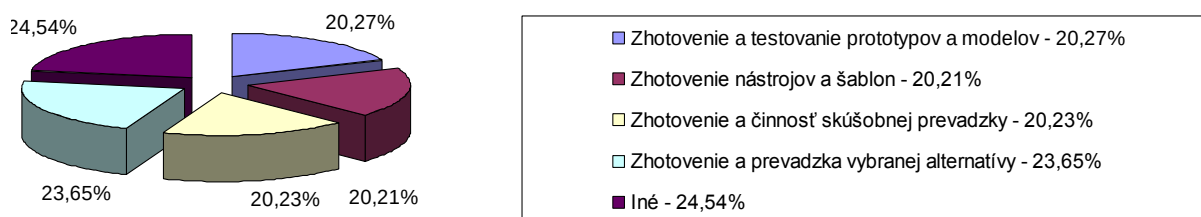
Obrázok 5 Podiel aktivovaných nákladov na vývoj (vážený priemer)



Zdroj: Spracoval autor

Podiely jednotlivých zložiek aktivovaných nákladov na vývoj sú v skúmaných podnikoch v intervale od 18% do 46%. Štruktúra je v prípade skutočnosti a odhadu obdobná. Najvyšší podiel majú „Zhotovenie a prevádzka vybranej alternatívy“ (41% až 46%) a „Zhotovenie a testovanie prototypov a modelov“ (33% až 38%). Respondenti nejednoznačne (tesne cez 3%) preferujú „Zhotovenie a prevádzku vybranej alternatívy“ a Iné“ (vyjadrovalo sa 24% respondentov). Ostatné zložky aktivovaných nákladov na vývoj dosahujú preferencie 20%. Preferencie dokumentujeme na nasledujúcom obrázku:

Obrázok 6 Preferencie respondentov (aktivované náklady na výskum a vývoj)

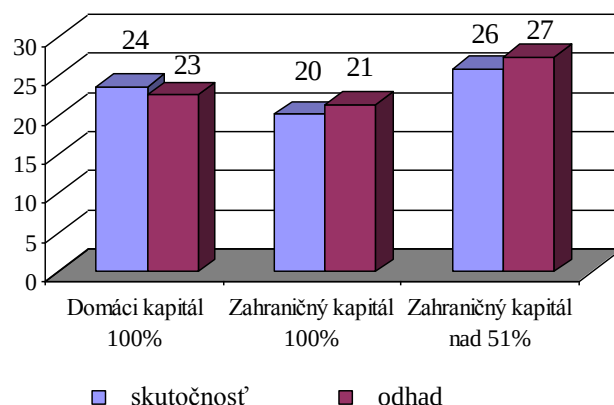


Zdroj: Spracoval autor

Z názorov respondentov je zrejmé, že vývoj sa v skúmaných podnikoch realizuje len v obmedzenom rozsahu. Malý - 1%-ntný rozdiel skutočnosti a odhadu v názoroch respondentov naznačuje, že problém nevidia v nedostatočnej evidencii. Predpokladáme, že v podnikovej evidencii nájdeme položky v oblasti externe realizovaných služieb, miezd alebo nákladov celých stredísk, či organizačných zložiek, ktoré sa zaoberajú prevažne, alebo výlučne výskumom. K údajom, ktoré by nám umožnili posúdiť reálnosť týchto našich predpokladov sme sa však nedostali. Voľne dostupné informácie z evidencie podnikov sú v štruktúre, ktorá nám požadované filtrovanie dát neumožnila. Podľa nášho názoru je však reálny podiel výskumu vyšší ako uviedli respondenti. Dôvod nášho tvrdenia, okrem zložitej evidencie, spočíva aj v existencii nadnárodných korporácií, ktorých súčasťou je aj skoro 40% nami skúmaných podnikov. Riadenie výskumu nemusí byť v ich kompetencii, ale ho realizuje centrála. Tento stav však neznamená, že výsledky výskumu nevyužívajú, len

v evidencii ich nehmotného majetku sa táto skutočnosť neprejaví. Uvedenú skutočnosť sme preskúmali. Podiel výskumu v podnikoch so zahraničným kapitálom je vyšší o 1% (v prípade skutočnosti aj odhadu). V prípade podrobnejšieho skúmania podnikov s akoukoľvek účasťou zahraničného kapitálu sa náš predpoklad potvrdil:

Obrázok 7 Analýza vplyvu zahraničného kapitálu na podiel výskumu v %



Zdroj: Spracoval autor

Z hľadiska opytovaných respondentov sme si všímali najmä názor majiteľov a manažérov. Obe skupiny majú možnosti daný stav ovplyvniť. Majitelia predpokladali podiel výskumu 10% a manažéri 15%. Majitelia nepovažujú odhad podielu za podstatný a manažéri si myslia, realita evidencie výskumu je nižšia o 5%. Teda deklarujú nesúlad evidencie s realitou.

ZÁVER

Z uvedeného je zrejmé, že v štruktúre účtovnej evidencie sa nachádza dostatočný priestor pre evidenciu jednotlivých zložiek výskumu, ktoré podnik využíva v podnikaní. V evidenciách podnikov však nenachádzame jednotlivé zložky duševného vlastníctva, ktoré súvisia s výskumom, napriek skutočnosti, že podľa názoru odborníkov predstavuje ich hodnota nezanedbateľný podiel 40 - 65%. Problém je ich hodnotu do účtovníctva zaviesť, lebo ju nepoznáme. Niektoré zložky výskumu sú vytvorené len pre potreby podnikania konkrétneho subjektu a musia utajovať alebo sú chránené evidovaním v databázach Úradu priemyselného vlastníctva SR, alebo iných príslušných kompetentných inštitúcií. Takýto spôsob ochrany je však problematický najmä v prípade malých podnikov⁵ Problém tiež vidíme v pravidelnom zreálňovaní hodnoty v účtovníctve alebo inej evidencii. Toto je vzhľadom na špecifický charakter niektorých zložiek duševného vlastníctva a rešpektovanie zásady opatrnosti v účtovníctve nerealizovateľné. Podniky však nevenujú duševnému vlastníctvu (jeho evidencii, následne aj správe a ochrane) dostatočnú pozornosť.

LITERATÚRA

- [1] CENIGOVÁ, Anna. *Podvojný účtovníctvo podnikateľov*: praktická príručka, doplnená a aktualizovaná k 1.1.2008. aktualiz. a dopln. vyd. Ivanka pri Dunaji : Ing. Ľudovít Ceniga - Edoceo, 2008. 631 s. ISBN 978-80-969946-0-1.

⁵ Majtán, Š. – Grančičová, K. : *View of the Reality of Marketing Management in Small and Medium-Sized Businesses in Slovakia*. In : Ekonomické rozhľady 1/2007, ročník XXXVI. Bratislava : EU v Bratislave, ISSN 0323-262

- [2] MAJTÁN, Š. – GRANČIČOVÁ, K. : *View of the Reality of Marketing Management in Small and Medium-Sized Businesses in Slovakia*. In: Ekonomické rozhľady 1/2007, ročník XXXVI. Bratislava: EU v Bratislave, ISSN 0323-262
- [3] MATUŠOVIČ, M. – STANKOVIČOVÁ, I. *Duševné vlastníctvo v podnikaní*, In: MendelNet PEF 2008, Európska vedecká konferencia poslucháčov doktorandského štúdia, B4U Publishing 2008, Brno, ISBN 978-80-87222-03-4
- [4] Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 27. novembra 2008 č. 23535/2008-74, ktorým sa mení a dopĺňa opatrenie Ministerstva financií SR, decembra 2002 č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania.
- [5] Zákon č. 431/2002 Z.z. Zákon o účtovníctve.
- [6] Zákon 513/1991 Z.z. Obchodný zákon

MIKROEKONOMICKÉ MODELY TEÓRIE HIER

MICROECONOMICS MODEL OF GAME THEORY

Nora Mikušová

ABSTRACT

Some economic situation we can describe with matrix games and solve them with easy procedures of game theory. In matrix game, which we introduce in this paper we assume two players game and game of one player versus nature. In the first part we are speaking about Stackelberg and Cournot equilibrium. These two equilibriums are showed in a lot of books like the typical example for two player games. The next example is also a game of two players and it shows how we can make a decision to go in a new market. The third example is a very simply example game of one player against the nature. We tried to show the decision of firm about making or not making preventive repairs of production line. In the last example we show that also Multiple Criteria Decision Making we can solve with game theory.

KEY WORDS

Game theory, matrix games, Stackelberg equilibrium, Cournot equilibrium

ÚVOD

Niektoré ekonomické situácie môžeme popísať modelmi maticových hier a riešiť ich jednoduchými procedúrami teórie hier.¹ V maticových hrách, ktoré v predkladanej práci uvádzame, uvažujeme s hrami dvoch hráčov proti sebe, alebo jedného hráča proti prírode. V prvej časti príspevku sa sústreďujeme na Stackelbergovu a Cournotovu rovnováhu v prípade oligopolistickej trhovej štruktúry. Tieto rovnováhy sú uvádzané v rôznych publikáciách ako typické ukážky hier dvoch hráčov. Ďalším príkladom je tak isto hra dvoch hráčov, pričom sa snažíme ukázať rozhodovanie podniku pri preniknutí so svojimi produktmi na nový trh. Tretou ukážkou teórie hier je príklad hry hráča proti prírode. Pokúšame sa ukázať rozhodnutie podniku o vykonaní alebo nevykonaní preventívnej opravy výrobnjej linky. V poslednom príklade ukážeme, že aj problémy viackryteriálneho rozhodovania môžu byť riešené pomocou metód teórie hier.

Základné typy rovnováh

Najčastejšie uvádzaným príkladom economickej aplikácie teórie hier je analýza duopolu pomocou Cournotovej a Stackelbergovej rovnováhy. Na duopolistickom trhu sú dvaja „hráči“, konkurujúce si firmy, pri ktorých správaní sa na trhu môžu nastať nasledovné situácie:

- Obidve firmy sa správajú ako nasledovníci – Cournotova rovnováha,
- Jedna z firiem je vodcom a druhá nasledovníkom – Stackelbergova rovnováha,
- Obidve firmy sa správajú ako vodcovia – Stackelbergova nerovnováha.²

Vieme, že táto analýza vychádza z predpokladu, že firmy poznajú funkcie reakcie svojich konkurentov, čo v praxi nie je možné. Každá z firiem si vie urobiť iba odhad konkurentovho správania sa. Ale môžeme predpokladať, že každá z firiem si uvedomuje svoje postavenie na trhu a bude sa podľa neho správať.

¹ Tento príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA MŠ a SAV č. 1/0410/10 „Teoretické aspekty regulácie sieťových odvetví v podmienkach globalizácie vývoja ekonomiky“, zodpovedný riešiteľ prof. Eleonora Fendeková, v rozsahu 100%.

² Fendeková, Eleonora – Oligopoly a regulované monopoly, IURA Edition, 2006

Za predpokladu, že si obe firmy uvedomujú svoje postavenie, vedia sa rozhodnúť, či budú uspokojovať hlavnú časť dopytu – budú sa správať ako vodcovia, alebo budú uspokojovať reziduálnu časť dopytu a budú nasledovníkmi. Pričom ak sa obidve firmy správajú racionálne, tak vedia, že ak sa obe budú správať ako vodcovia (aj napriek tomu, že jedna z nich je v postavení nasledovníka), tak obe dosiahnu nižší zisk (Stackelbergova nerovnováha) ako keby sa správali obaja ako nasledovníci (Cournotova rovnováha), pričom pre naozajstného vodcu je nevýhodné správať sa ako nasledovník, ale musí odhadnúť, či sa jeho konkurent bude správať racionálne a prijme svoje postavenie nasledovníka. Ak sa nasledovník nebude správať racionálne a bude trvať na postavení vodcu, firmy sa dostanú do už spomenutej Stackelbergovej nerovnováhy.³

Umiestnenie sa na nových trhoch

Predstavme si situáciu, že slovenská firma sa snaží preniknúť na európsky trh, kde už pôsobí iná firma a má na ňom svoje postavenie. Predpokladajme trhy štyroch rôznych európskych krajín, na ktorých tieto firmy môžu pôsobiť - označme ich indexmi $i = 1, 2, 3, 4$ a nech s_i označuje objem objednávok na i -tom trhu. Jednotlivé trhy zoradíme podľa veľkosti od najväčšieho po najmenší $s_1 \geq s_2 \geq s_3 \geq s_4 > 0$. Veľkosť trhu môže byť určená na základe rozlohy krajiny, kúpyschopnosti obyvateľstva, výšky priemernej mzdy, hustoty obyvateľstva, makroekonomických ukazovateľov ako napríklad HDP, inflácia, prípadne iných ukazovateľov, ktoré si firmy zvolia.

Keď sa chce nová firma na trhu dostať do povedomia zákazníkov, urobí to prostredníctvom propagačnej kampane. Každá z firiem má vyčlenené prostriedky na kampaň, ktoré stačia na jej vytvorenie iba na jednom trhu. Pre slovenskú firmu je vytvorenie propagačnej kampane nevyhnutnosťou, a keďže firma, ktorá už na trhu pôsobí – volajme ju firma EU, považuje našu firmu za dôstojného konkurenta, bude odpovedať protikampaňou (ale tiež má prostriedky na jej vytvorenie iba na jednom trhu)⁴.

Pre lepšiu názornosť predpokladajme extrémny prípad a to, že ak slovenská firma realizovala na niektorom z trhov propagačnú kampaň a firma EU na tomto trhu kampaň nerobila, potom všetky objednávky z tohto trhu získava slovenská firma. Ak na i -tom trhu realizovali propagačnú kampaň obe firmy, potom slovenská firma získa ps_i objednávok a firma EU $(1-p)s_i$ objednávok. Kde p udáva efektívnosť propagačnej kampane slovenskej firmy a platí $0 < p < 1$. Ak na i -tom trhu nevykonala kampaň ani jedna z firiem, potom všetky objednávky tohto trhu ostávajú firme EU, keďže už na tomto trhu má svoje postavenie. Z uvedeného vyplýva, že slovenská firma sa rozhoduje, na ktorý trh prenikne najprv (na ktorom trhu vykoná propagačnú kampaň) a firma EU sa rozhoduje, na ktorom z trhov bude hájiť svoje postavenie. Popísanú situáciu môžeme zapísať ako *maticovú hru dvoch hráčov*, pričom slovenská firma bude 1. hráčom, firma EU 2. hráčom a nech $s_1 = 40$, $s_2 = 30$, $s_3 = 20$, $s_4 = 10$ a $p = 1/6$. Maticu platieb môžeme zapísať v tvare:

$$\begin{pmatrix} ps_1 & s_1 & s_1 & s_1 \\ s_2 & ps_2 & s_2 & s_2 \\ s_3 & s_3 & ps_3 & s_3 \\ s_4 & s_4 & s_4 & ps_4 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 20/3 & 40 & 40 & 40 \\ 30 & 5 & 30 & 30 \\ 20 & 20 & 10/3 & 20 \\ 10 & 10 & 10 & 5/3 \end{pmatrix} \quad (1)$$

³ Fendeková, Eleonora – Oligopoly a regulované monopoly, IURA Edition, 2006 .

⁴ Musíme poznamenať, že reklamné kampane budú mať požadovaný efekt iba ak budú prebiehať súčasne

Matica platieb v tomto prípade nemá sedlový bod, čo znamená, že hra nemá riešenie v čistých stratégiách, ale ak predpokladáme, že nerovnosti medzi trhmi sú ostré, hra má riešenie v zmiešaných stratégiách:

$$x_k^0 = \frac{\frac{1}{s_k}}{\sum_{i=1}^r \frac{1}{s_i}}, \quad x^0 = (x_1^0, x_2^0, \dots, x_r^0, 0, 0, \dots, 0) \quad (2)$$

$$y_k^0 = \frac{1}{1-p} \left[1 - \frac{\frac{p+r-1}{s_k}}{\sum_{i=1}^r \frac{1}{s_i}} \right], \quad y^0 = (y_1^0, y_2^0, \dots, y_r^0, 0, 0, \dots, 0) \quad (3)$$

kde $k = 1, 2, \dots, r \leq n$ a hodnota hry je

$$v = \frac{r+p-1}{\sum_{i=1}^r \frac{1}{s_i}}. \quad (4)$$

Index $r \leq n$ určíme zo vzťahu:

$$\frac{\frac{1}{s_{r+1}}}{\sum_{i=1}^r \frac{1}{s_i}} > \frac{1}{r+p-1} \geq \frac{\frac{1}{s_r}}{\sum_{i=1}^r \frac{1}{s_i}} \quad (5)$$

ako najmenšie prirodzené číslo, ktoré tomuto vzťahu vyhovuje. Ak takého číslo neexistuje, položíme $r = n$.⁵

V našom prípade je $r = 3$, zmiešané stratégie pre obidve firmy sú:

$$x^0 = (3/13, 4/13, 6/13, 0),$$

$$y^0 = (3/5, 2/5, 0, 0)$$

a hodnota hry v je 20.

To znamená, že slovenská firma sa bude rozhodovať urobiť reklamnú kampaň na prvých troch trhoch, pričom pri svojom rozhodovaní použije náhodný mechanizmus. Rozhodne sa pre kampaň na prvom trhu s pravdepodobnosťou 3/13, na druhom s pravdepodobnosťou 4/13 a na treťom 6/13. Firma EU bude uvažovať o kampani iba na prvých dvoch trhoch a to s pravdepodobnosťami 3/5 pre prvý a 2/5 pre druhý trh. Stredná hodnota objednávok, ktoré získa slovenská firma je 20 jednotiek.

Hry proti prírode

Ďalším príkladom využitia teórie hier sú tzv. *hry proti prírode*. Sú to hry dvoch hráčov s nulovým súčtom platieb, v ktorých je jeden hráč racionálny a snaží sa maximalizovať svoju platbu a druhý hráč je k výsledku hry ľahostajný - *príroda*.

⁵ tento prípad nastáva iba ak $\frac{\frac{1}{s_n}}{n} \leq \frac{1}{n+p-1}$

Predpokladajme, že firma pri nepretržitej výrobe tovarov používa výrobné zariadenie, na ktorom by mala vykonávať preventívne kontroly s prípadnými menšími opravami. Problémom firmy ale je, že počas trvania kontroly je výrobné zariadenie vypnuté a ona nemôže pokračovať vo výrobe, čím jej za predpokladu, že zariadenie je v poriadku vznikajú straty. Je na rozhodnutí manažéra firmy, či bude vykonávať preventívne kontroly a opravy, pričom nie pri každej kontrole je nutná aj oprava, ale dá sa ňou predísť havárii na výrobnom zariadení, alebo vykoná opravu až pri havárii zariadenia a bude v tomto prípade riskovať oneskorenie objednávky s tým spojené penále a vyššie náklady na opravy.

Nech

$t_1 = 3 \text{ h}$ priemerná doba prerušenia výroby pri preventívnej kontrole v prípade bezchybného stavu zariadenia,

$t_2 = 8 \text{ h}$ priemerná doba prerušenia výroby pri preventívnej kontrole a oprave v prípade odhalenia chyby na výrobnom zariadení,

$t_3 = 48 \text{ h}$ priemerná doba prerušenia výroby pri havárii zariadenia

$a = 2\,100,-\text{Sk/h}$ priemerné tržby za časovú jednotku (1 h) pri plnom využití výrobného zariadenia,

$b = 2\,400,-\text{Sk}$ priemerné náklady na preventívnu kontrolu v prípade bezchybného stavu výrobného zariadenia,

$c = 7\,800,-\text{Sk}$ priemerné náklady na preventívnu kontrolu v prípade, že na zariadení bola odhalená chyba,

$d = 33\,800,-\text{Sk}$ priemerné náklady na opravu pri havárii zariadenia,

$e = 15\,000,-\text{Sk}$ priemerná hodnota ďalších škôd spôsobených haváriou zariadenia,

$p = 0,8$ pravdepodobnosť toho, že v sledovanom období je zariadenie bez poruchy.

Stratégiami firmy, ako sme už spomenuli sú: vykonanie preventívnej opravy ($i = 1$) alebo nevykonanie preventívnej opravy ($i = 2$). *Stratégiami prírody sú:* zariadenie funguje bezchybne ($j = 1$) alebo na zariadení sa vyskytla chyba ($j = 2$). Maticu platieb v tejto hre bude tvoriť matica (a):

$$\begin{pmatrix} -t_1a-b & -t_2a-c \\ 0 & -t_3a-d-e \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} -8700 & -24600 \\ 0 & -149600 \end{pmatrix} \quad (6)$$

Matica predstavuje výšku strát firmy, ak nastane niektorá z už spomenutých situácií.

Keďže poznáme (zo skúseností alebo z odhadov), zmiešané stratégie prírody – pravdepodobnosť bezchybného fungovania stroja, na nájdenie čistej optimálnej stratégie firmy použijeme *Bayesov princíp* pri ktorom zmiešané stratégie prírody sú $p = (p, 1-p) = (0,8; 0,2)$.

Podľa Bayesovho princípu volí firma tú zo svojich čistých stratégií, pre ktorú platí

$$E(i, p) = \sum_{j=1}^n a_{ij} p_j \rightarrow \max \quad (7)$$

Tabuľka 1: Matica stratégií firmy

	Funguje bezchybne	Porucha	suma_j
Kontrolovať	-6 960	-4 920	-11 880
Nekontrolovať	0	-29 920	-29 920
		$\max_i$	-11 880

Uvedený princíp môžeme napísať aj:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Náklady kontroly} & & \text{Náklady havárie} \\
 -p(t_1a+b)-(1-p)(t_2+c) & \geq & -(1-p)(t_3a+d+e) \\
 -11\,880 & \geq & -29\,920 \\
 11\,880 & \leq & 29\,920
 \end{array} \quad (8)$$

čo znamená, že pre firmu je optimálne vykonávať preventívne kontroly, ak náklady preventívnej kontroly nie sú vyššie ako náklady havárie.

Prostredníctvom obidvoch zápisov Bayesovho princípu vidíme, že firme sa v tomto prípade oplatí vykonávať preventívne kontroly, lebo náklady na ich vykonanie a prípadné odstránenie zistených škôd sú nižšie ako náklady, ktoré vzniknú firme pri havárii.

Kompromisné riešenie

V praxi nemôžeme predpokladať, že sa manažéri firiem rozhodujú iba na základe jedného kritéria, alebo že chcú maximalizovať iba jedno kritérium. Predpokladajme, že manažér firmy sa zaujíma, o to, ako môže dosiahnuť čo najväčší zisk a čo najväčší odbyt výrobkov. Nech sú tieto dva jeho zámery merané prostredníctvom nasledujúcich dvoch kritériálnych funkcií:

$$\begin{array}{l}
 f_1(x_1, x_2) = 2,5x_1 + x_2 \text{ (zisk)} \\
 f_2(x_1, x_2) = 5x_1 + 10x_2 \text{ (odbyt)}
 \end{array} \quad (\text{Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.})$$

Technologický manažment spoločnosti poskytol informácie o výrobných možnostiach. V existujúcich kapacitných podmienkach možno vyrobiť najviac 8 miliónov jednotiek prvého výrobku a 10 miliónov jednotiek druhého výrobku. Zo zdrojov, ktoré sa spotrebúvajú pri výrobe výrobkov, sú limitované len dva. K dispozícii je 17 ton prvého z nich, pričom na 1 milión jednotiek prvého výrobku sa spotrebujú 2 tony a na 1 milión jednotiek druhého výrobku sa spotrebuje 1 tona tohto zdroja. Z druhého zdroja je k dispozícii 12 ton, pričom na 1 milión jednotiek každého výrobku sa spotrebuje 1 tona tohto zdroja. Prípustná je teda každá alternatíva x , pre ktorú je splnená nasledujúca sústava nerovníc:

$$\begin{array}{l}
 2x_1 + x_2 \leq 17 \text{ (1. zdroj)} \\
 x_1 + x_2 \leq 12 \text{ (2. zdroj)} \\
 0 \leq x_1 \leq 8 \\
 0 \leq x_2 \leq 10
 \end{array} \quad (9)$$

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že hľadáme kompromisné riešenie, ktoré rešpektuje tendenciu maximalizovať t lineárnych cieľových kritérií:

$$\begin{array}{l}
 f_k(x) = c_k^T x \\
 \text{za podmienok} \\
 Ax \leq b \\
 x \geq 0
 \end{array} \quad (10)$$

kde $k=1,2,\dots,t$, c_k sú n -rozmerné stĺpcové vektory konštánt, A je matica typu $m \times n$, b je m -rozmerný stĺpcový vektor konštánt a x je n -rozmerný stĺpcový vektor premenných.

Nech x^k je optimálne riešenie úlohy lineárneho programovania $\max \{c_k^T x \mid Ax \leq b, x \geq 0\}$ v ktorej je účelovou funkciou k -te kritérium. Veličinu $f_k(x^k)$ voláme realizáciu k -teho cieľa, alebo jednoduchšie iba k -tym cieľom.. Predpokladáme, že pre všetky $k=1,2,\dots,t$ platí:

$$f_k(x^k) \neq 0 \quad (11)$$

a pre $k \neq s$ platí

$$f_k(x^k) \geq f_k(x^s) \quad (12)$$

čo nám vlastne hovorí, že optimálne riešenie úlohy lineárneho programovania z hľadiska jedného cieľového kritéria nemusí byť optimálne z hľadiska iného cieľového kritéria.

V našom príklade získavame nasledovné optimálne riešenia úloh lineárneho programovania pre maximalizáciu zisku a obratu:

Pre zisk dostávame: $\mathbf{x}^1 = (8; 1)^T$,
pre obrat dostávame: $\mathbf{x}^2 = (2; 10)^T$,
z ktorých vypočítame:

$$\begin{aligned} f_1(\mathbf{x}^1) &= 21 & f_1(\mathbf{x}^2) &= 15 \\ f_2(\mathbf{x}^1) &= 50 & f_2(\mathbf{x}^2) &= 110 \end{aligned}$$

Preskúmame veličinu:

$$g_{ks} = \left| \frac{f_k(\mathbf{x}^k) - f_k(\mathbf{x}^s)}{f_k(\mathbf{x}^k)} \right| \quad (13)$$

ktorú voláme normovanou odchýlkou riešenia $\mathbf{x}^s$ od cieľa f_k . Veličina $g_{ks} \cdot 100$ udáva absolútnu percentuálnu odchýlku riešenia $\mathbf{x}^s$ do cieľa f_k , pričom je zrejmé, že $g_{ks} \geq 0$.

Teraz môžeme analyzovať maticovú hru s maticou platieb

$$G = (g_{ks}) \quad (14)$$

Kde $k=1,2,\dots,t$, $s=1,2,\dots,t$.

V našom príklade bude mať uvedená matica tvar:

$$G = \begin{pmatrix} 0 & 0,2857 \\ 0,54 & 0 \end{pmatrix}.$$

Uvedenú hru môžeme interpretovať tak, že 1. hráč (nadriadený orgán – rozhodovateľ) volí cieľ f_k a 2. hráč (analytik, ekonomický subjekt, ktorý sa rozhoduje) volí riešenie $\mathbf{x}^s$. Druhý hráč (analytik) sa usiluje o to, aby maximálna normovaná odchýlka od jednotlivých cieľov bola čo najnižšia.

Nech v je hodnota hry s maticou platieb G a vektor $\mathbf{q}^0 = (q_1^0, q_2^0, \dots, q_t^0)$ je optimálnou zmiešanou stratégiou druhého hráča v tejto hre. Potom vektor $\mathbf{x}^0$ definovaný ako $\mathbf{x}^0 = \sum_{s=1}^t \mathbf{q}_s^0 \mathbf{x}^s$ môžeme pokladať za najlepšie kompromisné riešenie úlohy kompromisného programovania.

V príklade je optimálnou zmiešanou stratégiou analytika (druhého hráča) vektor $\mathbf{q}^0 = (0,34; 0,66)$ a hodnota hry je $v = 0,1875$. Kompromisné riešenie úlohy viackriteriálnej maximalizácie je $\mathbf{x}^0 = 0,34 \begin{pmatrix} 8 \\ 1 \end{pmatrix} + 0,66 \begin{pmatrix} 2 \\ 10 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 4 \\ 7 \end{pmatrix}$, čo znamená, že pri rešpektovaní oboch kriteriálnych funkcií by podnik mal vyrábať 4 milióny jednotiek prvého výrobku a 7 miliónov jednotiek druhého výrobku. Pri takejto kombinácii výrobkov bude firma realizovať zisk vo výške 17 jednotiek a obrat vo výške 90 jednotiek.

ZÁVER

Príklady ekonomických aplikácií teórie hier, ktoré sú uvedené v predloženej práci sú naozaj iba príkladmi a nechcú byť výpočtom všetkých možností jej využitia v ekonomickej praxi. Poznamenajme ale, že rozhodovať o určitých opatreniach iba na základe teórie hier by

nebolo od rozhodovateľov múdre, lebo nevyužíva všetky informácie, ktoré máme k dispozícii, ale v mnohých prípadoch môže byť zahrnutá do niektorej etapy rozhodovania a môže napomôcť k efektívnemu rozhodnutiu.

LITERATÚRA

- [1] CHOBOT, M.: Teória hier a rozhodovania, Edičné stredisko Vysokej školy ekonomickej, Bratislava 1986
- [2] FENDEKOVA, E.: Oligopoly a regulované monopoly, Iura Edition, Bratislava 2006
- [3] MAŇAS, M.: Teorie her a její ekonomické aplikace, Státní pedagogické nakladatelství, Praha 1988
- [4] TURNOVEC, F., Ekonomické aplikácie maticových hier, In: Sborník Katedry kybernetiky Vysokej školy ekonomickej v Bratislave 1968, Východoslovenské tlačiarne n. p., Košice 1967
- [5] MLYNAROVICH, V., Modely a metódy viackriteriálneho rozhodovania, Vydavateľstvo EKONÓM 1998
- [6] NORMAN, H. – T., EUI Working Papier ECO No.94/43, Stackelberg Warfare as an Equilibrium Choice in a Game, European University Institute, Florence 1994

SIMULACE STŘETU ZÁJMŮ STAKEHOLDERS

SIMULATION OF STAKEHOLDERS' CONFLICT OF INTERESTS

Inka a Ivan Neumaierovi

ABSTRACT

The report is focused on the application of a research simulator that allows to research the business behaviour. The behavior is determined by mutual interactions of owners', employees' and customers' satisfaction. The main goal of the research is to discover the particular situation that is acceptable for all groups of stakeholders. Such situation is the base for the business strategy. The simulator is applied to the branches of rubber and plastic manufacturing.

KEY WORDS

Stakeholders, Simulator of stakeholders relationships, Business strategy, Rubber and plastic products.

ÚVOD

Cílem příspěvku je ukázat jednu z aplikací výzkumného simulátoru, vytvořeného v rámci řešení výzkumného projektu GAČR č. 402/09/0173 „Generátory tvorby hodnoty“.

Simulátor umožňuje zkoumat vztah mezi spokojeností vlastníků, zaměstnanců a zákazníků. Vyváženost spokojenosti těchto tří hlavních stakeholders je základem formulace dobré podnikové strategie. Aplikace byla provedena na datech gumárenského a plastikářského průmyslu ČR.

1. Teoretické zázemí simulátoru

Stručně představíme model, který je základem simulátoru. Naší snahou bylo vytvořit model, který by zrealizoval hypotézy o vytváření hodnoty dané podnikovou strategií. Cílíme na zlepšení možnosti prognózování pro strategické plánování. Účelem simulátoru je učinit doporučení ohledně profilace strategie.

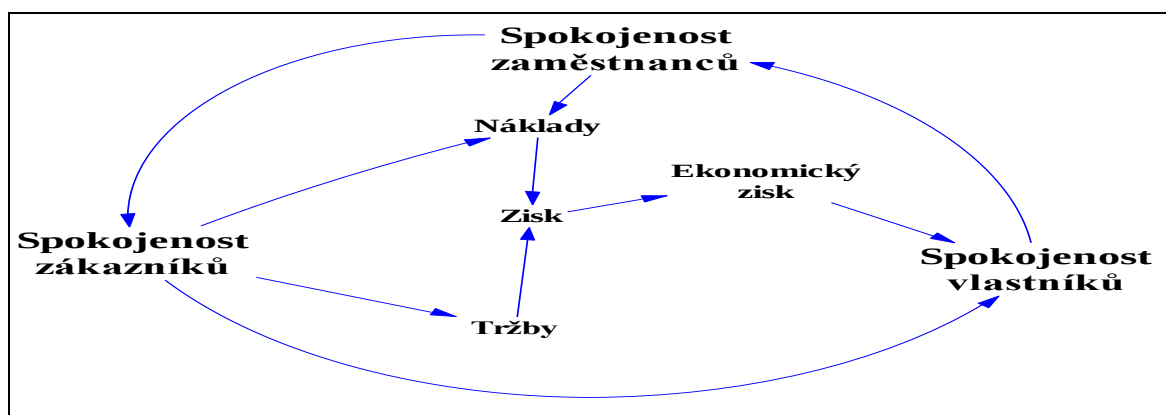
1. 1 Představení modelu

Podnik pojmáme jako koalici stakeholders, tzn. všech zúčastněných (zainteresovaných), bez nichž by podnik nemohl existovat. Znamená to, že jednotlivé stakeholders chápeme jako prvky podnikového systému. Náš myšlenkový obraz znázornění fungování podniku a jeho chování má v modelu podobu vztahů mezi spokojeností hlavních stakeholders – vlastníků, zaměstnanců a zákazníků. Má formu modelu v software Powersim.

Na obrázku 1 je pro ilustraci obsahu modelu uveden zjednodušený kruhový příčinný řetězec spokojeností. Spokojený zaměstnanec ovlivňuje náklady a spokojenost zákazníka. Spokojený zákazník ovlivňuje náklady a tržby. Náklady a tržby ovlivňují přes zisk ekonomický zisk. Ekonomický zisk ovlivňuje spokojenost vlastníka. Spokojený vlastník ovlivňuje spokojenost zaměstnance. Skutečný simulátor je složitější a má několik desítek proměnných.

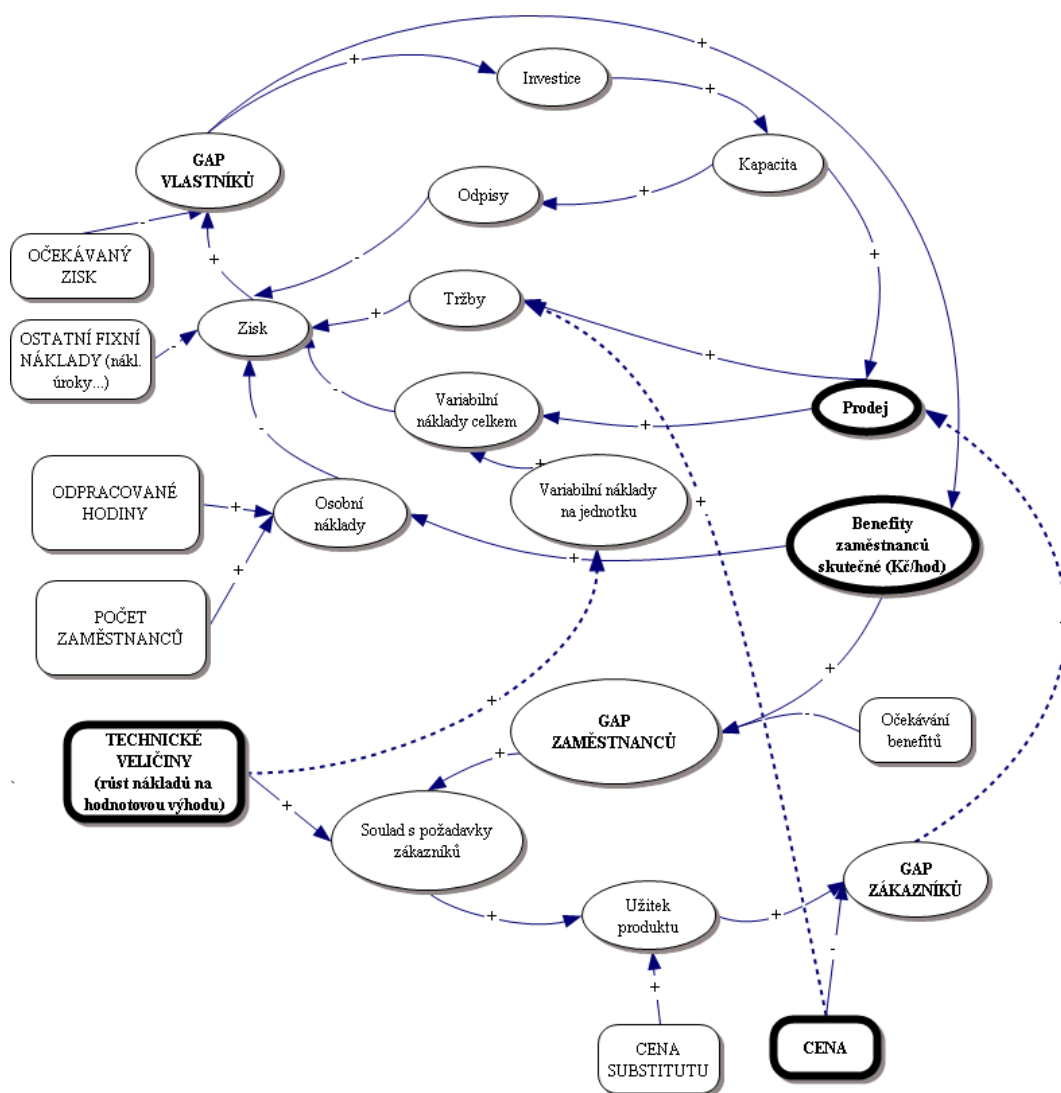
Schéma 1 představuje příčinný smyčkový (causal loop) diagram. Obdélníky jsou ve smyčkovém diagramu označeny exogenní proměnné, ovály představují endogenní veličiny (tučným písmem jsou zdůrazněny tzv. gapy reprezentující spokojenost) a tučně orámované obdélníky a ovály tvoří „propojovací proměnné“.

Obrázek 1 Kruhový příčinný řetězec spokojenosti



zdroj: autoři

Schéma 1 Causal loop diagram



zdroj: autoři

Gapy jednotlivých stakeholders představují hodnotové mezery mezi jejich očekáváním a skutečností. Pokud skutečnost předčí očekávání, je důsledkem růst spokojenosti, pokud je tomu naopak, spokojenost se snižuje.

1. 1. 1 Spokojenost vlastníků

Hodnotová mezera (gap) vlastníků je definičně představována ekonomickým ziskem (Economic Value Added). Je srovnáván skutečně dosažený čistý zisk a zisk očekávaný vzhledem k riziku. Pokud je ekonomický zisk kladný, dochází k nárůstu spokojenosti vlastníka, v opačném případě pak k jeho poklesu.

Hladina spokojenosti představuje akumulaci všech ekonomických zisků či ztrát. Diskontovaná hodnota námi vydefinované spokojenosti představuje čistou současnou hodnotu. Náklady výstupu vlastníka z koalice jsou největší ze všech stakeholders. Nenastává tudíž okamžitý výstup z koalice. Zpoždění reakce je velmi dlouhé. Ovšem při dosažení záporného vlastního kapitálu nastává reakce okamžitě.

1. 1. 2 Spokojenost zákazníků

Hodnotová mezera zákazníka reprezentuje velikost čisté hodnoty pro zákazníka, která je rozdílem peněžního ocenění užitku produktu a ceny produktu. Vyšli jsme z úvahy, že základem pro peněžní vyjádření užitku produktu je pro zákazníka cena konkurenčního výrobku na trhu (v modelu je tato proměnná nazvána cena substitutu). Zákazník srovnává obdobné produkty saturující jeho potřebu a cenu, za kterou jsou na trhu prodávány si upravuje podle toho, jak vyhovuje jeho požadavkům, nebo-li srovnává a hodnotí vlastnosti výrobků. Tato skutečnost je v modelu reprezentována proměnnou soulad s požadavky, kde je obsažen zákazníkům výsledný index hodnotící relaci srovnávaných výrobků (vyjadřuje o kolik % je ochoten tolerovat vyšší cenu oproti konkurenčnímu výrobku vzhledem k vlastnostem výrobku). Soulad s požadavky může podpořit celá řada faktorů (volba materiálu, dodavatelů,...), které jsou v modelu shrnuty do proměnné „technické veličiny“. Pokud je hodnotově vyjádřený užitek produktu vyšší než cena, spokojenost zákazníků roste, jinak klesá.

Hodnota spokojenosti zákazníků je specifická tím, že si „pamatuje“ pouze předchozí období. Zákazník není tak těsně spjat s podnikovou koalicí, protože jeho náklady vstupu a výstupu z koalice jsou prakticky nulové (nepředpokládáme monopolního výrobce). Hladina spokojenosti zákazníka má proto „paměť“ pouze na předchozí období. Znamená to, že reakce zákazníka je zpožděná o jedno období.

1. 1. 3 Spokojenost zaměstnanců

Hodnotová mezera zaměstnanců (včetně manažerů) je konstruována jako rozdíl očekávaného a skutečného platu, který jim podnik vyplácí. Předpokládáme, že zaměstnanec, který dostane větší plat, bude loajálnější. Očekávaný plat je částka průměrného platu v daném odvětví v daném roce. Je srovnáván s proměnnou nazvanou „skutečné benefity“, kde je plat, který zaměstnanci od podniku obdrží, který je korigován o další penězi vyjádřitelné faktory.

V případě, že skutečné benefity převyšují očekávání, roste spokojenost, v opačném případě spokojenost klesá. Pokud je očekávání menší než skutečnost, zvýší se v dalším období hodnota očekávání na hodnotu skutečnosti. V následujícím období zaměstnanci negativně zareagují na jakékoli snížení platu, i když toto snížení bude znamenat úroveň platu výrazně vyšší, než je hodnota obvyklá v odvětví.

Zvýšení platu zvýší hladinu spokojenosti jednorázově. Snížení platu oproti očekávanému platu snižuje hladinu opakovaně. Časem by mělo nastat zapomínání na negativní zkušenost, ale v našem modelu s ním zatím nepočítáme.

1. 1. 4 Propojovací proměnné

„Propojovací proměnné“ provazují pohledy výše zmíněných stakeholders. Systémově dynamický náhled předpokládá trojrozměrný pohled, který je potřebný pro správné znázornění příčinného smyčkového diagramu. Při trojrozměrném znázornění smyčkového diagramu by nedocházelo k vzájemnému křížení vazeb ve schématu 1. Pro dvojrozměrné vyjádření tohoto pohledu bylo použito v případě křížení vazeb jejich znázornění přerušovanou čarou.

Peněžně vyjádřené benefity pro zaměstnance vyjadřují průsečík zájmů vlastníků a zaměstnanců. Právě prostřednictvím zaměstnanců, ale také prostřednictvím technických veličin (materiál, dodavatelé atd.) ovlivňujících variabilní náklady, a prostřednictvím ceny a výsledného prodeje naturálně, je formován vztah vlastníků a zákazníků, který má zpětně vliv na možnosti zlepšení zaměstnaneckých představ.

1. 2 Strukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky

Problémem je uchopení nefinančních měkkých proměnných. Především z tohoto důvodu jsme provedli strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky, které potvrdily, že tyto proměnné hrají pro dosažení rovnováhy systému vztahů zkoumaných stakeholders velice závažnou roli. Nejvýrazněji se to projevilo u faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců (viz níže).

Byli navštíveni a dotazováni vedoucí pracovníci především z podniků zpracovatelského průmyslu – gumárenský a plastikářský, textilní, strojírenský, chemický, elektrotechnický, automobilový, hutnický, potravinářský průmysl, dále pak zástupce stavebního průmyslu a služeb. Z hlediska velikosti se jednalo především o střední a velké podniky i když ve vzorku nechyběly ani podniky malé (třetina vzorku).

Spokojenost zákazníků je v drtivé většině případů sledována (s výjimkou jednoho jediného podniku). Byl jednoznačně potvrzen názor (75 procent dotázaných), že cena produktu je zásadním faktorem pro utváření zákaznickovy spokojenosti a nejvýraznějším faktorem ovlivňujícím rozhodování zákazníka o koupi. Zákazník si srovnává cenu s konkurenčním produktem stejných či velmi podobných vlastností (funkčnost, jakost, včasnost dodání). Při vytipovávání dalších stěžejních faktorů ovlivňujících zákaznickou spokojenost vyšlo jejich pořadí následovně: kvalita služeb, rozsah služeb, obchodní síť, obchodní značka.

Pokud jde o pracovníky, situace kupodivu není zdaleka tak jednoznačná a spokojenost zaměstnanců je měřena pouze v polovině případů. Co se týká faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců, je čtyřmi pětinami dotázaných přikládána nejvyšší důležitost především podpůrnému pracovnímu prostředí a kolektivu. Vysoké ohodnocení získalo také podnětné zaměstnání a možnosti kariérního růstu. Prestiž a jméno firmy za výše řečenými faktory mírně zaostává a je chápána jako nikoli nedůležitá, avšak většinou nikoli zásadní. Překvapením bylo, že 75 procent dotázaných nepovažuje výši příjmů a případných benefitů za rozhodující faktor spokojenosti. Zahrnutí výše řečených měkkých faktorů do modelu se ukazuje, přes jejich špatnou měřitelnost a subjektivní chápání, nezbytné. V našem modelu je možné penězi vyjádřitelné benefity vynásobit koeficientem, který zohlední jejich působení (kolektivu, podnětnosti zaměstnání,...), takže původně nízké hodnocení nabyde vysokých hodnot a vice versa. V současném období krize není možné si nevšimnout, že jsou zaměstnanci na snižování platů a odbourávání peněžních benefitů velmi citliví a to nezávisle na výše řečených penězi špatně ocenitelných faktorech (v souladu s Maslowovou pyramidou potřeb). Poměrně rozporuplná byla odpověď na otázku, zda lépe placený pracovník pracuje produktivněji. Převážil souhlasný názor (58 procent dotázaných).

Na konstatování, že inovativní podnik získává více zákazníků, než podnik bez častých inovací svých produktů, se shodlo sto procent dotázaných. Znamená to, že investice do inovací je pro vlastníka zásadní věcí.

Kauzální vztahy předpokládané v modelu byly jednoznačně potvrzeny. S tvrzeními „Spokojenost pracovníka se přes prodáváný produkt odráží ve větší spokojenosti zákazníků“ a „Spokojený vlastník více investuje do podniku samotného“ souhlasili všichni dotázaní, kromě jedné výjimky. Konstatování „Větší spokojenost zákazníků vede skrze vyšší tržby k vyšší spokojenosti vlastníka podniku“ nenašlo ani jednoho odpůrce.

1.3 Názory odborníků na modelování

Koncepční rámec modelu byl také představen a diskutován se zahraničními odborníky v rámci workshopu Deutsche Gesellschaft für System Dynamics. Byla oceněna originalita (uzavřený kauzální kruh spokojeností hlavních stakeholders) a užitečnost (praktická využitelnost) výsledků modelu. Byla přijata konstrukce modelu, kdy jádrem modelu jsou finanční veličiny. Současně se model svým pojetím spokojeností stakeholders stal i příspěvkem do doposud nedořešeného a aktuálně nejfrekventovanějšího problému na workshopu - způsobu uchopení nefinančních měkkých proměnných.

1.4 Analogický model

S radostí jsme zjistili, že obdobným směrem se vydali autoři „Řetězce zaměstnanci – zákazníci - zisk“ Rucci, Kirn a Quinn (viz Kaplan, Norton, 2010), jejichž model byl implementován ve firmě Sears. Při formování strategie, která by vedla k naplnění inspirativní vize učinit firmu Search „přitažlivým místem k práci, k nakupování i k investování“¹, byla použita teorie ziskového řetězce řízení služeb. Je založena na myšlence, že rostoucí spokojenost a angažovanost zaměstnanců se promítá do vyšší spokojenosti zákazníků, což podněcuje přírůsteky zisku.

Ve firmě Sears bylo věnováno značné úsilí sběru údajů o spokojenosti zaměstnanců a zákazníků. Byly zde realizovány statistické rozbor, které potvrdily a kvantifikovaly vazby mezi postoji zaměstnanců, spokojeností zákazníků a změnami zisků podniku. Tato skutečnost pro nás byla velmi důležitá, neboť přináší vědecký důkaz na empirických datech (z osmi set obchodů firmy za dvě kalendářní období) ohledně vzájemných vazeb mezi zkoumanými stakeholdery. Za použití shlukové a faktorové analýzy byly učiněny závěry ohledně indikátorů jejich spokojenosti.

Model Rucciho, Kirna a Quinna ukazuje cesty vedoucí od zlepšování postojů zaměstnanců ke zvyšování zisků. Nabízí příčinné souvislosti typu: Zlepšení postoje zaměstnanců o pět jednotek podněcuje zvýšení spokojenosti zákazníků o 1,3 jednotky, což vede k 0,5 procentnímu zvýšení příjmů, což se promítne do zvýšení tržní hodnoty firmy. Přitom se ukázalo, že reakce zákazníků se liší podle sortimentních řad. Platí pro ně v rámci daného příčinného řetězce odlišné prediktivní modely. Statistická analýza rovněž ukázala, jak vypadá velikost časového posunu v rámci příčinného řetězce. V daném případě přichází vyšší finanční výkonnost po dvoučtvrtletním zpoždění po zlepšení hodnot postojů zaměstnanců.

Představený model, stejně jako náš, pracuje se třemi stakeholdery – zaměstnanci, zákazníci, investoři (vlastníci). Shodně s námi pojímá příčinný řetězec směřující konečné úsilí k příznivému vývoji zisků. V čem se náš a výše představený přístup liší je skutečnost, že my se snažíme nikoli o otevřenou, ale o uzavřenou kauzální smyčku.

¹ Rucci A. J. - Kirn S. P. - Quinn R. T.: The employee – Customer - Profit Chain at Sears. Harvard Business Review, 1998, January - February. (s. 83 – 97).

2. Aplikace simulátoru

Zpracovali jsme aplikaci simulátoru pro podmínky textilního průmyslu, strojírenství a gumárenského a plastikářského průmyslu. Aplikaci pro gumárenský a plastikářský průmysl představíme v tomto příspěvku.

2. 1 Data pro simulátor

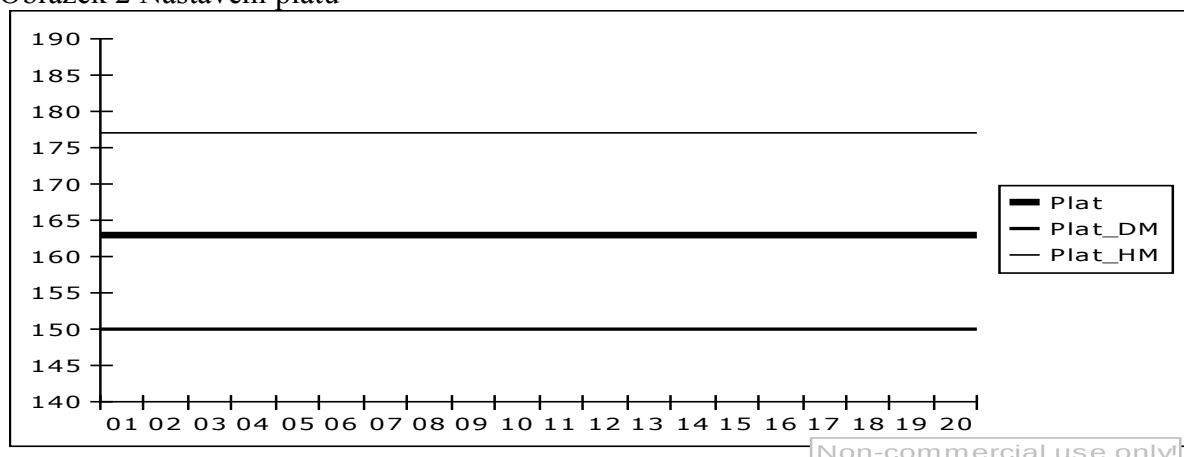
Charakteristický podnik v simulátoru je maximálně zjednodušen (viz kap. 1.), ale stále jde o model funkčního podniku. Simulátor je postaven na datech za skutečné podniky. V roce 2008 jsme měli k dispozici data za 96 podniků a to 40 výkonných (tvořících hodnotu), 26 špatných a 30 v šedé zóně. V roce 2009 jsme měli 58 podniků a to 19 dobrých, 10 špatných a 29 ostatních. Meziročně je srovnatelných 56 podniků. Vytvořili jsme tři skupiny podniků, za ně a za odvětví celkem jsme spočetli vstupní „tvrdá“ data do modelu (např. fixní a variabilní náklady, kapacita, hodinová mzda atd). Dále jsme vypočetli závislost produktivity práce ve výrobě a v prodeji na výši hodinové mzdy, závislost fyzického objemu prodeje na výši kilogramové ceny atd.

2. 2 Realita v gumárenském a plastikářském průmyslu v roce 2008

První simulace znázorňuje stav charakteristický v gumárenském a plastikářském průmyslu pro rok 2008.

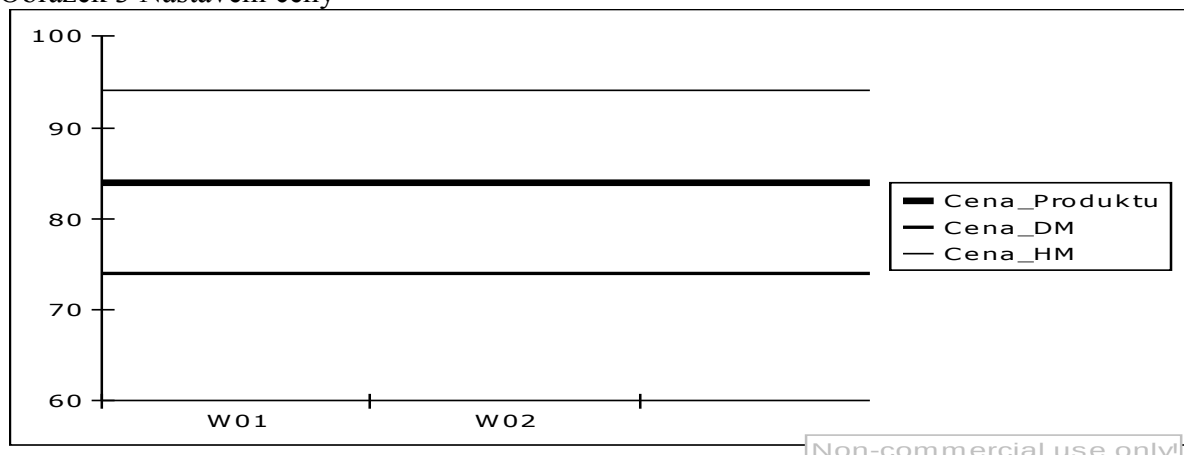
Na počátku simulace mají všechny hladiny spokojenosti zkoumaných stakeholders (vlastníci, zaměstnanci, zákazníci) nastaven nulový stav. Na táhlech Plat a Cena produktu je po celou dobu simulace nastavena v simulátoru průměrná hodnota hodinového platu v gumárenském a plastikářském průmyslu (viz obr. 2) a průměrná cena kilogramu výrobku

Obrázek 2 Nastavení platu



zdroj: autoři

Obrázek 3 Nastavení ceny

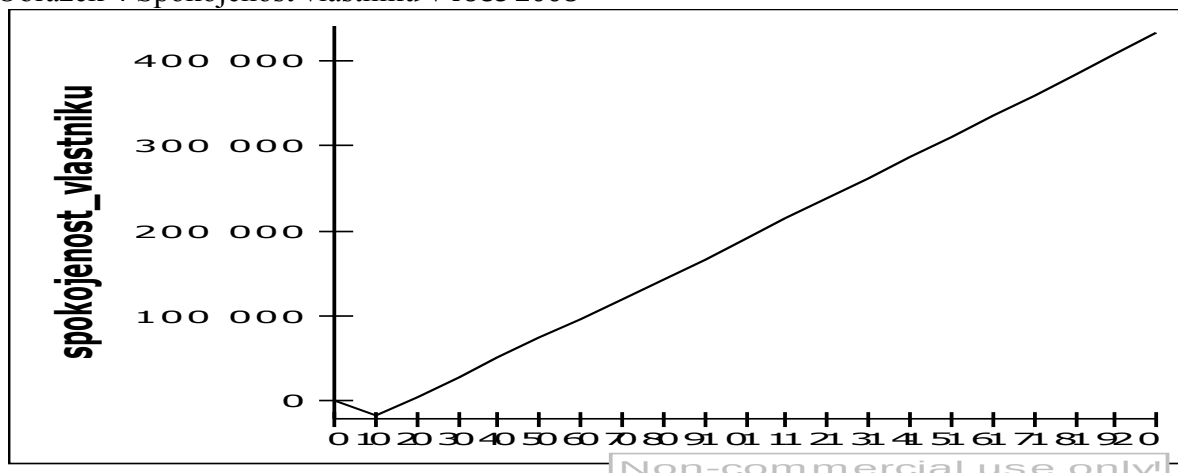


zdroj: autoři

(viz obr. 3). V obrázku 3 nalezneme vedle průměrné kilogramové ceny (cena_produkto) také nejvyšší (cena_HM) a nejnižší (cena_DM) kilogramovou cenu. Na obrázku 2 je znázorněna také hodnota hodinového platu v nejlepších podnicích v odvětví (Plat_HM) a hodinový plat v nejhorších podnicích odvětví (Plat_DM).

Po celou dobu simulace je hladina spokojenosti zaměstnanců a zákazníků nulová, resp. zůstává na výchozí úrovni. Spokojenost vlastníků se v tomto případě vyvíjí velmi uspokojivě (obr. 4). Jinak řečeno, charakteristický podnik v gumárenském a plastikářském průmyslu v ČR, za předpokladu hodnot platných v roce 2008, by i během následujících let fungoval bez problému a měl by velmi dobrý vývoj spokojenosti vlastníků. Tento závěr se týká charakteristického (průměrného) podniku analyzovaného odvětví. Gumárenský a plastikářský průmysl se v roce 2008 řadí k nejlepším odvětvím zpracovatelského průmyslu.

Obrázek 4 Spokojenost vlastníků v roce 2008



zdroj: autoři

2. 3 Realita v gumárenském a plastikářském průmyslu v roce 2009

V souladu s realitou v roce 2009 jsme nastavili do simulátoru změněné podmínky.

Hladiny kilogramových cen v průměru ceny klesly o 2,7 procenta. Velikost trhu (možnosti prodeje) se zmenšila o 18 procent.

Hodinové platy stouply o 4 procenta. Hodinová produktivita práce klesla o 8,5 procenta.

Ceny vstupů (materiál, energie,...) klesly o 5 procent. Nastala změna sortimentu, kdy variabilní náklady na kilogram výrobku klesly o 0,2 procenta.

Cena kapitálu (alternativní náklad vlastního kapitálu) stoupla v průměru o 21 procent (na 15,13 procent).

Při akceptování těchto požadavků (pokles cen o 2,7 % a růst mezd o 4 %) zůstaly zachovány spokojenosti zaměstnanců a zákazníků na nule. Spokojenost vlastníků se za těchto okolností vyvíjí nepříznivě (Obrázek 5).

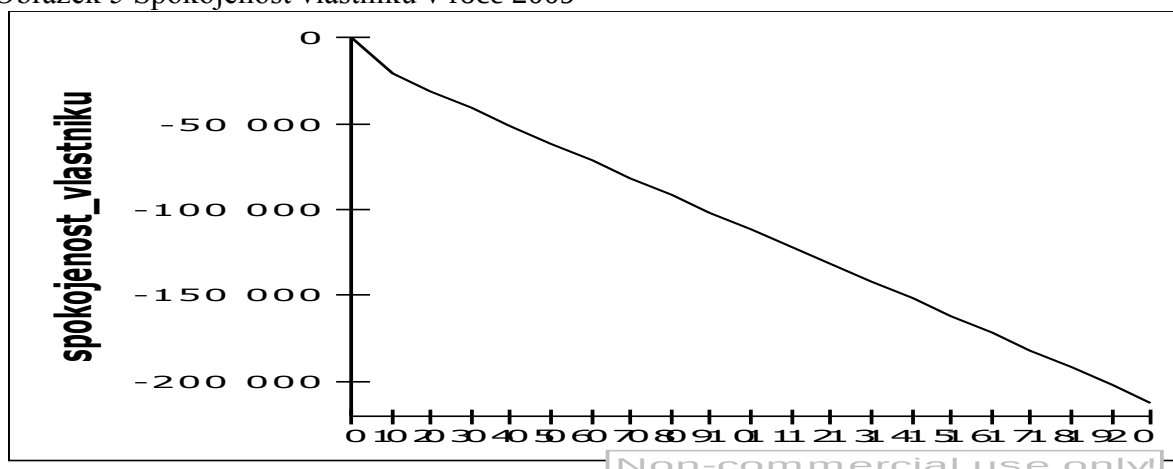
2. 4 Doporučení pro obnovu spokojenosti vlastníků

Vydeme z předpokladu, že cenu produkce ani kapacitu trhu podnik nemůže ovlivnit. Zaměříme se na soulad vývoje platů a produktivity práce.

Produktivita klesla o 8,5 procenta, pokud bychom však chtěli stejný pokles platů, dostali bychom se pod hodnotu minimálního hodinového platu, při kterém jsou zaměstnanci ochotni pracovat (150 Kč/hod.), takže tato cesta není řešením (Obrázek 6).

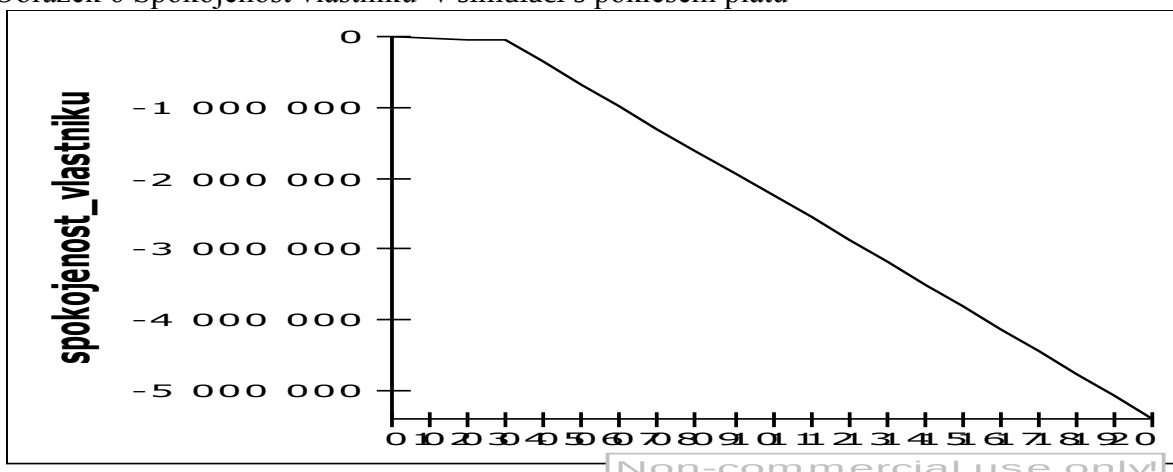
V poslední simulaci předpokládáme, že při zvýšení platu nad realitu, která nastala v roce 2009 (4 % nárůst oproti roku 2008 na hodnotu 169,5 Kč/hod.) dojde ke zvýšení produktivity práce.

Obrázek 5 Spokojenost vlastníků v roce 2009



zdroj: autoři

Obrázek 6 Spokojenost vlastníků v simulaci s poklesem platů



zdroj: autoři

Při dané citlivosti produktivity práce na změnu platu se ukázalo jako dostatečné zvýšit plat o 2 procenta (na hodnotu 173 Kč/hod.), což vyvolalo zvýšení produktivity o 7 procent. Při tomto nastavení se spokojenost vlastníků dostala nad nulu (Obrázek 7). Spokojenost zaměstnanců a zákazníků přitom dosahuje kladných hodnot.

ZÁVĚR

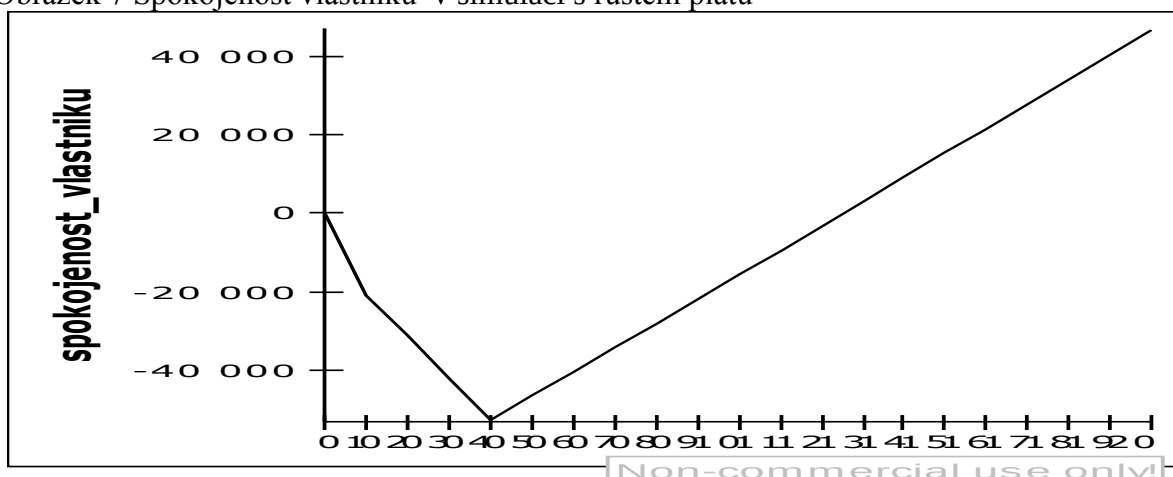
Výsledky simulace ukázaly, že spokojenost vlastníka mohla zůstat i v roce 2009 v kladných hodnotách, pokud by nárůst mezd oproti roku 2008 byl o 6,1 procenta (nikoli o 4 procenta). Za této situace by produktivita práce poklesla „pouze“ o 2,4 procenta (nikoli o 8,5 procenta).

Strategické doporučení pro podniky v gumárenském a plastikářském průmyslu zní – snažit se udržet produktivitu práce (naturální jednotky na pracovníka.) To ovšem neplatí v jiných odvětvích. Zpracovali jsme textilní průmysl a strojírenství, kde řešením je specializace a redukce objemu výroby.

Odpověď na otázku, zda náš model je validní (platný), není dělána prostřednictvím statistické analýzy (tak, jako v případě koncepčně analogického modelu Rucciho, Kirna a Quinna ve firmě Sears), ale prostřednictvím testování vypovídací schopnosti modelu na agregovaných historických datech (přičemž agregace je provedena prostřednictvím vytvoření odvětvově specifických podniků).

Základní myšlenka našeho modelu, kterou je příčinný kruh spokojeností vlastníků, zaměstnanců a zákazníků stojí na třech pilířích ověření: existence analogického přístupu ve firmě Search, vlastních strukturovaných rozhovorech s vedoucími pracovníky vybraných podniků a diskuse se zahraničními odborníky na modelování v rámci workshopu Deutsche Gesellschaft für System Dynamics.

Obrázek 7 Spokojenost vlastníků v simulaci s růstem platů



zdroj: autoři

LITERATURA

- [1] Kaplan, R. S. ; Norton, D. P. 2010 Efektivní systém řízení strategie. 1. vyd. Praha : Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [2] Neumaier, I. ; Neumaierová, I. Modelování interakce stakeholders. Průběžná výzkumná zpráva výzkumného grantového projektu GAČR 402/09/0173 „Generátory tvorby hodnoty“ za rok 2009. 18 str.
- [3] Neumaier, I. ; Neumaierová, I. Simulace střetu zájmů stakeholders. Bratislava 20. 5. 2010. In: Sborník z mezinárodní vědecké konference „Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010. Bratislava : Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, 2010. 5 str. ISBN 978-80-225-2978-5 (CD).
- [4] www.mpo.cz

K NĚKTERÝM ASPEKTŮM VYUŽÍVÁNÍ HOSPODÁŘSKÉHO A SOCIÁLNÍHO POTENCIÁLU DRUŽSTVA JAKO PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

SOME ASPECTS OF COOPERATIVES USE OF ECONOMIC AND SOCIAL POTENTIAL AS A BUSINESS LEGAL FORM

Jiří Novotný - Petr Mikuš

ABSTRACT

Research of coops in the Czech Republic. The use of cooperatives as a business legal form. Critical analysis of the specific features of cooperatives as a form of businesses association seeking not only to maximize profits, but also other social needs.

KEYWORDS

Coops, the business legal form, a cooperative community, economic and social potential of cooperatives

ÚVOD

Vývoj družstevnictví v českých zemích probíhal od svých počátků v různě úzkém sepětí s celosvětovým vývojem a s různou mírou úspěšnosti. Dynamický rozvoj družstev a družstevních struktur na českém území kulminoval v meziválečném období. Válka a poválečný vývoj existenci družstev utlumily. Čtyřicet let působení centrálně plánovacího systému deformovalo naplňování družstevních principů v činnosti družstev. České družstevnictví bylo ovlivňováno ideologicky orientovanými zásahy státu. Transformace centrálně plánovacího systému na tržní systém přinesla zásadní změnu v postavení družstev. Obnovilo se postavení družstva jako autonomní ekonomické jednotky tržního systému. Družstvo jako právní forma podnikání a sdružování ekonomických subjektů, opět v plné míře umožňuje sdružovat své členy, fyzické a právnické osoby, při dosahování ekonomických ale i sociálních cílů.

Obnova družstevního sektoru v tržních podmínkách je provázena řadou změn. Proces privatizace vytěsnil členství vázané pouze na pracovní účast. Řada družstev zanikla, nová vznikají spíše ojediněle. Hospodářský a sociální potenciál družstva jako formy podnikání a sdružování dosud není v plné míře doceněn a využíván.

V roce 2008 byl na Katedře podnikového hospodářství ESF MU započat navazující výzkum současné situace ve sdružování ekonomických subjektů formou družstva. Získané poznatky mají umožnit typologicky efektivně vymezit strukturu našich družstev s ohledem na jejich ekonomický půdorys a sociální rysy. Návazně mají být identifikovány přístupy a vztahy umožňující v družstvech efektivně překonávat důsledky současné hospodářské deprese a zobecněny možnosti jejich uplatnění i v subjektech využívajících dalších právních forem podnikání.

Cíl a metodika

Obchodní zákoník v ust. § 221 družstvo vymezuje jako „...*společenství neuzavřeného počtu osob, založené za účelem podnikání nebo zajišťování, hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů.*“ U obou těchto vymezení lze vysledovat archetyp ekonomického principu, dávajícího smysl existenci družstva usilováním o ekonomické cíle, o ekonomické

přínosy pro své členy. Družstva se tedy řadí mezi tzv. hospodářská společenstva, která sdružují ekonomicky činné osoby¹.

Cílem řešení tématu „*družstvo jako právní forma podnikání a sdružování ekonomických subjektů*“ je základní poznání současné situace a identifikace hlavních tendencí projevujících se v českých družstvech. Těžiště řešení je tedy ve výzkumu ekonomických aspektů činnosti družstva a návazně pak zkoumání úlohy jeho členů a sociálních aspektů působnosti v současných podmínkách hospodářské deprese. S ohledem na tento záměr byla shromažďována empirická data o družstvech sdružujících podnikající soukromé vlastníky, zatím co družstva vyvíjející nepodnikatelskou činnost (typickým příkladem jsou bytová družstva) nebyla do zkoumání zahrnuta.

V tomto případě bylo jako nástroj pro získání empirických dat využito dotazníkové šetření, prováděné proškolenými dotazovateli přímo v družstvech. V předloženém textu jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření provedeného výzkumným týmem katedry podnikového hospodářství ESF MU ve spolupráci se studenty kurzu podnikového hospodářství v první polovině roku 2009. Dotazníkové šetření se zaměřilo na družstva podnikatelského typu.

Následující text přináší výsledky komparační analýzy základních charakteristik družstev: obor činnosti, velikost, přínosy pro členy, oceňování družstva jako právní formy podnikání, oceňování družstva jako společenství členů, podílení se členů na činnosti.

Výsledky a diskuze

Sledovaný soubor podniků

V úvodu prezentace hlavních výsledků provedeného výzkumu je třeba korektně připustit, že sledovaný pilotní soubor družstev není zcela reprezentativní. Vzhledem ke značnému počtu nejrozličnějších družstev (která jsou ale obtížně identifikovatelná a oslovitelná) má relativně nízkou četnost. Lze však předpokládat, že zkoumání základních charakteristik subjektů družstevního sektoru i prostřednictvím tohoto omezeného souboru družstev je smysluplné.

Oborová struktura

Struktura sledovaného souboru družstev podle oboru (předmětu) činnosti má pro analytické zkoumání význam zásadní. Obor působnosti totiž vyjadřuje oblast kde se členové rámci družstva spojují za účelem ekonomického prospěchu.

Typologické vymezení oboru družstva ale má svá úskalí, projevující se v odlišném členění u různých autorů. Například Synek² užívá členění na družstva spotřební, nákupní, úvěrová, výrobní, velkoobchodní a jiná. Hunčová³ zase používá členění na družstva výrobní, spotřební, bytová, zemědělská a v zemědělství a družstva peněžní.

S ohledem na nejednotnost klasifikace družstev podle oboru činnosti a vzhledem k zastoupení četností jednotlivých typů družstev ve sledovaném souboru, bylo pro analytické zkoumání v této práci zvoleno členění do tří skupin – zemědělská družstva, výrobní družstva, spotřební družstva a družstva ostatní.

¹ HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5. s.7

² SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2000. xxii, 456 s. ISBN 80-7179-388-4. s.74

³ HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5. s.112, 124, 130, 134, 137,

Velikostní struktura

Vymezení velikosti družstva, jako ekonomické jednotky a hospodářského společenstva, se dotýká dvou jeho dimenzí. Je to jednak vymezení jeho velikosti jako podnikatelského subjektu - podniku, kde nejvíce využívaným kritériem je počet pracovníků, jednak vymezení jeho velikosti jako hospodářského společenstva, kde vyjádřením je počet členů.

Počet pracovníků – velikost podniku

Pro velikostní klasifikaci družstev jako podnikatelských subjektů je v tomto výzkumném úkolu využito členění podle počtu pracovníků, používaného v Evropské Unii (mikropodnik - 1-9 pracovníků; malý podnik - 10 - 99 pracovníků; střední podnik - 100 – 249 pracovníků; velký podnik - 250 a více pracovníků)

Tabulka č. 1: Velikost sledovaných družstev podle oboru činnosti a počtu pracovníků

	Struktura dotazovaných družstev dle velikosti - pracovníci									
	celkem		mikro		malé		střední		velké	
Obor družstva	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
zemědělská	108	100,00	15	13,89	77	71,30	15	13,89	1	0,93
výrobní	74	100,00	10	13,51	45	60,81	15	20,27	4	5,41
Spotřební	22	100,00	2	9,09	0	0,00	4	18,18	16	72,73
ostatní	46	100,00	30	65,22	16	34,78	0	0,00	0	0,00
celkem	250		57		138		34		21	

Zdroj: Autor.

Relativně nejvíce pracovních příležitostí ve sledovaném souboru vytvářejí spotřební družstva, následovaná výrobními družstvy a družstvy zemědělské prvovýroby. I když i zde se vyskytují mikropodniky s počtem do 9 pracovníků, podnikatelské subjekty této nejmenší velikostní kategorie dominují oblasti služeb, resp. družstvům s oborem činnosti označeným jako ostatní.

S výjimkou spotřebních družstev, která se ve své většině řadí mezi velké podniky, družstva s dalšími předměty podnikání ve své rozhodné většině přísluší do sektoru malého a středního podnikání. Zemědělská a výrobní družstva se nejčastěji řadí mezi malé podniky a druhou nejčetnější velikostní kategorií je u družstev obou těchto předmětů podnikání střední velikost. U družstev působících v oblasti služeb (kategorie ostatní) je patrná výrazná převaha četnosti mikropodniků následovaná malými podniky a chybějící subjekty velké a střední velikosti.

Zemědělská družstva s nízkým počtem pracovníků zahrnují obvykle subjekty v útlumu či likvidaci. Střední a velká zemědělská družstva zahrnují obvykle subjekty v ryze zemědělských oblastech, kde existoval silný zájem uchovat pracovní příležitosti a kde důvodem pro zachování družstva jako právní formy podnikání.

V sektoru výrobních družstev sledovaného souboru je situace přehlednější. Sledovaná výrobní družstva s vyšším počtem zaměstnanců zahrnují subjekty provozující průmyslovou výrobu. Družstva s nízkým počtem pracovníků zahrnují především subjekty s činností řemeslného zaměření. Sektor ostatní družstva, tvořený subjekty činnými v oblasti služeb má nejvýraznější zastoupení v kategoriích mikro a malých podniků..

Ostatní charakteristiky družstev

Vedle obecného poslání ekonomického subjektu v tržním systému, jímž je i pro družstvo úsilí vlastníků - členů družstva - o dosažení stanovených cílů prostřednictvím kombinace výrobních faktorů, je činnost družstevního společenství založena na specifických zásadách. Souhrnně je lze vyjádřit na základě principů družstevní identity, deklarovaných Mezinárodním družstevním svazem v roce 1995. Podle této deklarace⁴ je družstvo autonomní organizované seskupení osob za účelem uspokojení jejich společných ekonomických, sociálních a kulturních potřeb, prostřednictvím jimi vlastněného a demokraticky řízeného podniku. Obecně tedy lze požadovat, aby družstvo bylo přínosem pro své členy, preferovaným zaměstnavatelem oceňovaným zaměstnanci, apod.

Přínosy pro členy družstva

Výsledky výzkumu sledovaného souboru družstev prokazují, že družstvo je svými členy vnímáno především jako jedna z právních forem podnikání. Vedle četností přihlášení se k explicitně vymezeným ekonomicky orientovaným přínosům v tabulkových přehledech to potvrzuje i spektrum dalších oceňovaných přínosů, zahrnutých do kategorie jiné. Do této kategorie jsou subsumovány takové přínosy družstva, jako je snadnost založení podniku, nízký základní kapitál, možnost sdružení sil i kapitálu atd.

Tabulka č. 2: Hlavní přínos sledovaných družstev pro své členy, podle velikosti

	Přínosem pro členy družstva je							
	celkem		pracovní místo		zhodnocení vkladu		jiné	
velikost	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
mikro	50	100,00	12	24,00	20	40,00	18	36,00
malé	166	100,00	77	46,38	60	36,14	29	17,47
střední	43	100,00	19	44,18	21	48,84	3	6,98
velké	25	100,00	6	24,00	12	48,00	7	28,00
celkem	285		114		113		58	

Zdroj: Autor.

Údaje uspořádané v tabulce č. 2. ukazují, že obecně nejčteněji uváděnými přínosy členství v družstvu u všech jeho velikostních kategorií, jsou získání pracovního místa a zhodnocení členského kapitálového vkladu. Významně méně často a s výraznou variabilitou jsou jako další hlavní přínos členství uváděny i jiné přínosy.

Průzkum struktury jiných přínosů podle velikosti podniku ukazuje, že i zde se často jedná o plnění ekonomicky orientovaných očekávání, jako jsou nízké nároky na kapitál, snadnost založení, posílení ekonomického postavení apod. Nejčteněji jsou při tom tyto jiné přínosy paradoxně oceňovány právě u nejmenších a největších družstevních podnikatelských subjektů

⁴ In : HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5

Tabulka č. 3: Přínosy sledovaných družstev pro své členy, podle oboru činnosti

	Přínosem pro členy družstva je zejména							
	celkem		pracovní místo		zhodnocení vkladu		jiné	
obor	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
zemědělská	136	100,00	52	38,24	57	41,91	27	19,85
výrobní	97	100,00	58	59,79	30	30,92	9	9,28
spotřební	29	100,00	3	10,34	15	51,72	11	37,93
ostatní	52	100,00	9	17,31	24	46,15	19	36,53
celkem	285	100,00	122	42,82	126	44,21	66	23,15

Zdroj: Autor.

Nejčteněji uváděným přínosem členství vedle zhodnocování členského kapitálového vkladu je poskytování pracovního místa. Výjimku tvoří pouze situace u spotřebních družstev, kde z povahy věci vyplývá hlavní smysl sdružování nikoliv v získávání pracovního místa, ale ve hmotných přínosech ze členství.

Členové zemědělských družstev, spotřebních družstev a družstev činných ve službách (ostatní družstva) u zkoumaného souboru družstev, preferují jako hlavní přínos z členství v družstvu zhodnocení členského kapitálového vkladu. Na prvním místě pořadí očekávaných přínosů z členství u výrobních družstev a na druhém místě u zemědělských družstev je získání pracovního místa. U spotřebních družstev a družstev v oblasti služeb (ostatní), se na druhém místě umístily jiné přínosy. Jak ukazují výsledky provedeného výzkumu, jedná se o plnění spektra očekávání s výrazněji sociálními rysy, jako např. spojení sil pro dosažení cíle, partnerský přístup, spolupodílení se na řízení, kolektivní motivace apod.

Oceňované vlastnosti družstev dle velikosti družstva

Jak již bylo uvedeno ve vstupní části tohoto textu, družstvo se řadí mezi právní formy podnikání, ale oproti ostatním formám podnikání má své specifické rysy. Je totiž nejen samostatnou hospodářskou jednotkou, ale je zároveň i společenstvím osob.

Tabulka č. 4: Spokojenost s činností družstva, podle velikosti podniku

		mikro		malé		střední		velké	
		počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
spokojenost s podílem na řízení	ano	51	91,07	135	97,12	33	94,29	17	85,00
	ne	5	8,93	4	2,88	2	5,71	3	15,00
celkem		56	100	139	100	35	100	20	100
vstup nových členů	ano	34	61,82	100	71,43	30	88,24	18	85,71
	ne	21	38,18	40	28,57	4	11,76	3	14,29
celkem		55	100	140	100	34	100	21	100
družstva jsou vstřícnější	ano	22	40,00	93	66,91	24	68,57	14	66,67
	ne	33	60,00	46	33,09	11	31,43	7	33,33
celkem		55	100	139	100	35	100	21	100

Zdroj: Autor.

U družstev všech velikostních kategorií sledovaného souboru podniků výrazně převládá spokojenost s podílem členů na řízení. Nicméně byly zaznamenány, byť spíše

ojediněle, případy nespokojenosti zejména u okrajových velikostních kategorií, tedy u mikropodniků a velkých podniků.

I když je otevřenost členství definičním znakem družstva jak podle ustanovení obchodního zákona tak i podle zásad družstevnictví, ne vždy je v praxi tento princip dodržován. Naprostá většina sledovaného souboru v rámci jednotlivých velikostních kategorií, projevuje vstřícnost při přijímání nových členů diferencovaně. V zásadě lze vyvodit, že s růstem velikostní kategorie družstevních podniků zájem o nové členy se zvyšuje.

Bylo zjištěno, že s růstem velikostní kategorie podniku se obecně vstřícnost družstev vůči členům a pracovníkům zvyšuje, teprve od velikosti malé podniky nabývá tato vstřícnost rozměru výrazně přesahujícího míru partnerství dosahovanou v podnicích ostatních právních forem podnikání.

Oceňované vlastnosti družstev dle oboru činnosti družstva

Podobně jako v předchozí kapitole je i v této zkoumána spokojenost členů s činností družstva podle stejných kritérií, podobným způsobem. Rozdíl je však ve výkladovém rámci – úhlu pohledu. Místo zkoumání ve vztahu k velikosti podniku, je zde využito jako členícího kritéria oboru činnosti družstva.

Tabulka č. 5: Spokojenost s činností družstva, podle předmětu podnikání

		zemědělská		výrobní		spotřební		ostatní	
		počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
spokojenost s podílem na řízení	ano	102	95,33	67	93,06	16	84,21	44	49,44
	ne	5	4,67	5	6,94	3	15,79	45	50,56
celkem		107	100	72	100	19	100	89	100
vstup nových členů	ano	88	80,73	48	64,86	18	85,71	28	60,87
	ne	21	19,27	26	35,14	3	14,29	18	39,13
celkem		109	100	74	100	21	100	46	100
družstva jsou vstřícnější	ano	68	61,26	53	69,74	14	66,67	19	45,24
	ne	43	38,74	23	30,26	7	33,33	23	54,76
celkem		111	100	76	100	21	100	42	100

Zdroj: Autor.

Podobně jako v předchozí kapitole bude i zde prováděn rozbor míry spokojenosti členů s podílem na řízení, přijímáním nových členů a vstřícností vůči členům a pracovníkům se strany vedení družstva i mezi nimi navzájem.

Tabulka č.5 ukazuje výzkumem zjištěnou relativně velmi vysokou spokojenost členů s podílem na řízení družstva u družstev zemědělských a výrobních a jen o něco nižší spokojenost u družstev spotřebních. Odlišná situace ale byla výzkumem zaznamenána u kategorie ostatní družstva, tedy družstva v oblasti služeb. Zjištěná stejná četnost družstev se členy spokojenými se svým podílem na řízení i družstev kde členové se svým podílem na řízení spokojeni nejsou, naznačuje významný deficit v dodržování družstevních principů u družstev v předmětné oblasti služeb. Provedenou analýzou získané poznatky umožňují konstatovat, že i přes relativně příznivé výsledky v zapojování členů do řízení družstva, zejména u zemědělských a výrobních družstev, je třeba usilovat o růst podílu členů na řízení v celém družstevním sektoru, ale zejména u výrobních družstev.

Míra zájmu o vstup nových členů je u družstev v členění do dílčích souborů podle oboru činnosti, poměrně diferencovaná. Jak je očekávatelné s ohledem na předmět podnikání, nejvýraznější zájem o nové členy mají spotřební družstva, následovaná zemědělskými družstvy. Zato u výrobních a ostatních družstev (tedy družstev v oblasti služeb), byl

výzkumem zjištěn relativně značný, byť menšinový, podíl subjektů nemajících zájem o nové členy.

Tabulka č. 5 znázorňuje výzkumem zjištěné četnosti družstev s pozitivním a družstev s negativním hodnocením své vstřícnosti vůči členům a zaměstnancům. Pozitivní hodnocení vstřícnosti znamená, že příslušné družstvo dosahuje vůči svým členům a pracovníkům vyšší úroveň partnerského vztahu než je dosahováno u subjektů ostatních právních forem podnikání vůči svým zaměstnancům. Negativní hodnocení pak znamená opak, to znamená, že předmětné vztahy v družstvu zaostávají za úrovní obvyklou mimo družstevní sektor. Očekávatelně vyšší vstřícnosti družstev není vždy dosahováno. Převaha vstřícnějších družstev (cca v úrovni dvou třetin) byla v rámci provedeného výzkumu zjištěna jen u zemědělských, výrobních a spotřebních družstev. U ostatních družstev podnikatelského typu, tedy u družstev v oblasti služeb, bylo dokonce zjištěno, že ve své vstřícnosti za úrovní předmětných vztahů obvyklou u ostatních právních forem podnikání, zaostávají.

Podíl členů na činnosti družstva podle velikosti družstva

Bylo uvedeno již v předchozím textu, že členy družstva podnikatelského typu mohou být (a v rámci provedeného výzkumu to bylo zjištěno i u sledovaného souboru) fyzické i právnické osoby. Členové - právnické osoby, z povahy věci, nemohou být v družstvu pracovní činní. Pracovní účast na aktivitách družstva se v zásadě předpokládá u členů – fyzických osob. V rámci provedeného výzkumu družstev byla předmětem zjišťování i míra vyžadování pracovního zapojení členů, fyzických osob v družstvech.

Tabulka č. 6: Počet družstev sledovaného souboru požadujících po členech pracovní účast, podle velikosti

	FO jako členové musí být pracovní činní							
	celkem	%	ano	%	ne (důchod)	%	nikdy	%
mikro	57	10,02	5	3,00	4	7,02	48	84,21
malé	138	30,43	32	23,19	10	7,25	96	69,57
střední	34	41,18	11	32,35	3	8,82	20	58,82
velké	21	19,05	2	9,52	2	9,52	17	80,95
celkem	250		50		19		181	

Zdroj: Autor.

V tabulce č. 6 jsou podle velikostní kategorie podniku uspořádány zjištěné relativní četnosti družstev, v členění podle vyžadované míry pracovní aktivity svých členů. Vytvořila se tak jedna skupina družstev, která pracovní účast na provozní činnosti vyžadují u všech svých členů, druhá skupina družstev u nichž členství zůstává zachováno i po odchodu člena - pracovníka - do důchodu a třetí skupina družstev, kde členství není nijak spojováno s pracovní účastí člena v družstvu.

U rozhodující většiny družstev všech velikostních kategorií není členství spojováno žádnou vazbou se současnou či předchozí pracovní účastí člena v družstvu. Nejčastěji se vyskytuje členství bez vazby na pracovní účast u velkých podniků a mikropodniků. Druhou nejčetnější skupinu, tvoří družstva bezprostředně vyžadující pracovní účast po svých členech. Zastoupení družstev připouštějících členství pracovníků současných a důchodců – bývalých pracovníků, je jen minimální a v zásadě rovnoměrně zastoupené u všech velikostních kategorií.

Podíl členů na činnosti družstva dle oboru činnosti družstva

Rozšířit poznatky zaznamenané v předchozí kapitole o další úhel pohledu umožňuje zkoumání rozložení četnosti družstev podle vyžadované míry pracovního zapojení členů, fyzických osob, do skupin podle předmětu činnosti.

Tabulka č. 7: Počet družstev sledovaného souboru požadujících po členech pracovní účast, podle oboru

	FO jako členové musí být pracovně činní							
	celkem	%	ano	%	ne (důchod)	%	nikdy	%
zemědělská	109	100,00	8	7,34	7	6,42	94	86,24
výrobní	74	100,00	36	48,65	10	13,51	28	37,84
spotřební	22	100,00	0	0,00	0	0,00	22	100,00
ostatní	45	100,00	6	13,33	2	4,44	37	82,22
celkem	250		50		19		181	

Zdroj: Autor.

U zemědělských, spotřebních a ostatních družstev, tedy družstev ve službách, výrazně dominují svou četností družstva s členstvím nevyžadujícím ani současné ani předchozí pracovní zapojení členů. Odlišná situace byla zjištěna u výrobních družstev. Zde mají nejvýraznější zastoupení družstva, která vyžadují po svých členech bezprostřední pracovní zapojení v družstvu. U spotřebních družstev, z povahy věci, vazba mezi členstvím a současným nebo předchozím pracovním zapojením zcela chybí. Obecně vysoká relativní četnost družstev s členstvím, které nemá žádnou vazbu na současnou či předchozí pracovní účast člena v družstvu, zdá se nasvědčovat, že družstva jsou do značné míry vnímána jako obdoba kapitálových společností.

ZÁVĚR

Provedený výzkum družstevnictví je založen na šetření ve výběrovém souboru družstev. Obsáhl spektrum oborů činnosti a velikostních kategorií družstevních subjektů podnikatelského typu. Splnil své poslání a umožnil poznání a vyjádření základních relací mezi zkoumanými veličinami a zjištění některých tendencí projevujících se v českých družstvech, jako hospodářských společenstvech.

V rámci zkoumání přínosů družstva pro své členy, byla zaznamenána zásadní preference ekonomických charakteristik. Svou četností zde dominuje zájem na zhodnocování kapitálových vkladů a zájem na získání pracovního místa, které jsou zdůrazňovány v podstatě u všech velikostních kategorií družstev. Na prvním místě pořadí očekávaných přínosů z členství u výrobních družstev a na druhém místě u zemědělských družstev se umístilo získání pracovního místa. U spotřebních družstev a družstev v oblasti služeb (ostatní), se na druhém místě umístily jiné přínosy, zahrnující rovněž plnění ekonomicky orientovaných očekávání, jako jsou nízké nároky na kapitál, snadnost založení, posílení ekonomického postavení apod. Oceňování družstva jako poskytovatele pracovního místa je nejvýraznější ve družstvech střední velikosti a v zemědělství a výrobě.

Výzkum spokojenosti členů s podílem na řízení družstva, zájmu družstva na přijímání nových členů a vstřícnosti družstva vůči členům a pracovníkům ve sledovaném souboru družstev, ukázal v podstatě příznivou situaci. U družstev všech velikostních kategorií i oborů činnosti sledovaného souboru v zásadě výrazně převládá spokojenost s podílem členů na řízení. I když naprostá většina sledovaného souboru družstev v rámci jednotlivých velikostních kategorií, je vůči přijímání nových členů vstřícná, projevuje se tato vstřícnost

diferencovaně. V zásadě lze vyvodit, že s růstem velikostní kategorie družstevních podniků se zájem o nové členy zvyšuje.

I míra zájmu o vstup nových členů u družstev v členění do dílčích souborů podle oboru činnosti, je rovněž diferencovaná. Jak je očekávatelné s ohledem na předmět podnikání, nejvýraznější zájem o nové členy mají spotřební družstva, následovaná zemědělskými družstvy. U výrobních družstev a družstev v oblasti služeb byl ale výzkumem zjištěn relativně značný, byť menšinový, podíl subjektů, které zájem o nové členy nemají.

Očekávatelné vyšší vstřícnosti družstev vůči členům a pracovníkům než je obvyklé u ostatních právních forem podnikání není vždy dosahováno. Byla zjištěna převaha vstřícnějších subjektů jen u zemědělských, výrobních a spotřebních družstev. U družstev v oblasti služeb bylo dokonce zjištěno, že ve své vstřícnosti za úrovní obvyklou u ostatních právních forem podnikání, zaostávají. Bylo zároveň zjištěno, že s růstem velikostní kategorie podniku se obecně vstřícnost družstev vůči členům a pracovníkům zvyšuje.

Pracovní účast na aktivitách družstva se v zásadě předpokládá u členů – fyzických osob. Šetření ukázalo, že u rozhodující většiny družstev všech velikostních kategorií není členství spojováno žádnou vazbou se současnou či předchozí pracovní účastí člena v družstvu. Nejčteněji bylo členství bez vazby na pracovní účast zaznamenáno u velkých podniků a mikropodniků a z hlediska předmětu činnosti u zemědělských družstev, výrobních družstev a družstev ve službách. Zastoupení družstev připouštějících pouze členství pracovníků současných a důchodců – bývalých pracovníků, je jen minimální a v zásadě rovnoměrně zastoupené u všech velikostních kategorií. Obecně vysoká relativní četnost družstev s členstvím osob v které v nich nejsou činné, při zaznamenané tendenci jejího nárůstu s nárůstem velikosti podniku zdá se nasvědčovat, že družstva jsou do značné míry vnímána jako obdoba kapitálových společností.

LITERATURA

- [1] HELEŠIC, F. *Evropské družstvo*. 1. vyd. Praha : Družstevní asociace České republiky, 2004. 123 s. ISBN 80-86426-18-1
- [2] HESKOVÁ, M., WILSON, M., ŠÚBERTOVÁ, E., LONERGAN, G. *Encyklopedie družstevnictví - Svazek 1*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2005, 71 s.. ISBN 80-88870-51-8
- [3] HESKOVÁ, M. a kol. *Encyklopedie družstevnictví - Svazek 2*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2006, 110 s.. ISBN 80-88870-61-5
- [4] HOLEJŠOVSKÝ, J., ŘÍMALOVÁ, O. *Družstva*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 1999. XXII. 494 s. ISBN 80-7179-812-6
- [5] HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5
- [6] Synek, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2000. xxii, 456 s. ISBN 80-7179-388-4
- [7] ŠÚBERTOVÁ, E. *Družstevnictvo v procese globalizácie*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2004, 193 s., ISBN 80-88870-34-8
- [8] ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. vyd. Praha : Linde Praha, a.s., 2002. 888 s. ISBN 80-7201-381-5
- [9] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

GLOBALIZÁCIA TRHU A JEJ VPLYV NA KONKURENČNÉ POSTAVENIE FIRMY

GLOBALISATION OF THE MARKET AND ITS IMPACT ON THE COMPETITIVE POSITION OF THE COMPANY

Jozef Piták

ABSTRACT

The globalization of the market records continuously increasing pressure on companies to compete to gain or maintain its share of that market. In terms of market openness it is offering to companies possibilities for better use of resources and consolidates the strengthening of its intentions, but also it gives the possibility of the establishment of new transnational players who greatly influence business environment. For companies constant competitive pressure means the continual improvement of its processes, searching for new opportunities and to continually analyze their surroundings. It is important to always have in mind the possibility of firms in R & D for the long-term readiness to competitive pressures in the industry.

KEY WORDS

Competitiveness, globalization, business, global business, R & D, emergency markets, crises, automotive growth, efficiency.

ÚVOD

Firmy pre zabezpečenie svojich konkurenčných výhod sú neustále pod väčším tlakom v podstatnej miere aj z dôvodu globalizácie trhu, s ktorou sa stretávajú v rozhodovaniach o ďalšom napredovaní a využívaní možností z nej vyplývajúcich.

Globalizácia za posledné desaťročie patrí k neoddeliteľnej súčasť ekonomického diania takmer na celom svete. Súčasťou cieľa firiem podieľajúcich sa na globalizácii je nielen zabezpečiť nové odbytištia pre svoje produkty, ale aj efektívne a hlavne ekonomicky využívať vstupy, a tým zabezpečiť konkurencieschopnosť pre svoju firmu.

Samotný pojem globalizácia vyvoláva nejednotné názory u mnohých. Vytvárajú sa skupiny, ktoré zastávajú skeptický názor voči globalizácii a jej neustálemu rastu. Tá druhá skupina vníma tento jav ako určitý stupeň vývoja ekonomiky, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou sveta zoskupujúceho sa do jednotlivých zoskupení a zameriavajú sa na poukázanie jej prínosov. Globalizácia bude pokračovať, otázne však zostáva, či a ako z nej bude profitovať Európa a takisto aj samotné Slovensko. Pre slovenské firmy znamená globalizácia nielen výzva ale aj nutnosť neustále sa zlepšovať a vytvárať konkurencieschopnosť z dlhodobého hľadiska, čo znamená bezodkladne sa zameriavať na pridanie hodnotu ponúkaných produktov.

Za najdôležitejšie obmedzenia konkurencie a globalizácie v Európe Karlsson¹ považuje regionálnu politiku, poľnohospodársku politiku a obchodnú politiku Európskej únie. Regionálna politika diskriminuje jednotlivých aktérov na trhu a zamedzuje efektívnej alokácii zdrojov, čím poškodzuje ekonomiku.

Pri tejto regionálnej diskriminácii je aj konkurencieschopnosť firiem v danej lokalite voči svojej konkurencii účinná len do tej miery, kým nenastane zmena lokálnej politiky

¹ Stefan Karlsson, Švédsky ekonóm. Zdroj: <http://iness.sk/modules.php?name=News&file=article&sid=2560>

a následne rýchly prísun globálnej konkurencie. Vtedy sa prejaví nepripravenosť firiem na narastajúcu konkurenciu pôsobiacu nadnárodne a následne riešenie existenčných otázok firmy jej možnosti zotrvania na trhu.

Významným medzníkom v zmýšľaní slovenských firiem bol vstup Slovenska do štruktúr Európskej únie. Skutočnosť, že pre slovenské firmy sa otvoril trh za hranicami SR, ale hlavne aj vstupom zahraničných firiem na slovenský trh, boli jednotlivé firmy nútené bezodkladne budovať svoju konkurencieschopnosť agresívnejšie ako to bolo do tohto času. Došlo k ozdraveniu a prečisteniu trhu od firiem so zvyklosťami bývalého direktívneho režimu následkom čoho bola plná orientácia sa firiem na zákazníka a v podstatnej miere budovanie konkurencieschopnosti voči globálnym firmám, čím sa postupne otvárali aj nové trhy za hranicami SR.

Konkurencieschopnosť firiem v procese globalizácie

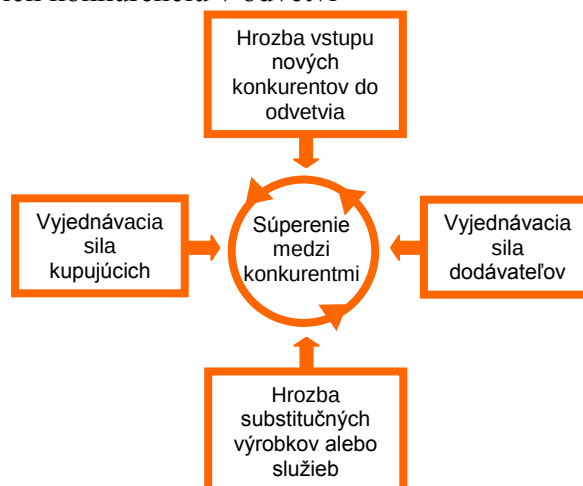
Proces globalizácie zasahuje do diania firmy v každodenných situáciách. Firma je neoddeliteľnou súčasťou reťazca v nadnárodnom meradle na konci ktorého stojí cieľový zákazník, mnohokrát fyzicky nachádzajúci sa na opačnej strane zemegule.

Je potrebné podotknúť, že na konkurencieschopnosť firiem pôsobí aj súčasná kríza, ktorá má rozdielny vplyv na ekonomiky sveta. Na vyspelé ekonomiky má kríza podstatne hlbší dopad ako na ekonomiku rozvíjajúcich sa krajín. Konkurencia z krajín rozvíjajúcej sa ekonomiky zintenzívnela. S tým, ako klesá vývoz, sa firmy z týchto krajín viac sústreďujú na predaj na domácom trhu[2]. To sa týka hlavne komodít pre strednú a vyššiu vrstvu. K tomu sa pripájajú aj nadnárodné firmy, ktoré budú chcieť takisto z tohto trhu získať patričné výnosy. Prežijú len tí schopnejší. Chytré firmy v rozvíjajúcich sa ekonomikách na tieto nové výzvy začínajú reagovať. Odborníci sa zhodujú, že konkurencieschopnosť firiem na trhoch rozvojových krajín bude na konci recesie ešte väčšia ako bola na začiatku. Väčšina firiem si robí starosti z krízy na domácom trhu, ale mala by sa skôr zamerať na budúcu fázu globálneho rastu. Chytré firmy z rozvojových krajín včas vycítili spomalenie a zareagovali. Táto kríza nevznikla v rozvojových krajinách, takže pokiaľ tam dorazila, väčšina firiem sa mohla pripraviť.

Niektoré európske firmy pochopili situáciu na domácom trhu spôsobenú krízou a nepoddali sa len riešeniu tejto situácie, ale postupne sa začali presadzovať na trhoch rozvojových krajín. Ako príklad môžeme spomenúť talianskeho výrobcu áut značky FIAT Auto. Ten po nevydarenej snahe odkúpiť od americkej automobilky GM európsku divíziu OPEL v roku 2009 s cieľom zvýšiť produkciu áut v koncernu FIAT na 5 mil. kusov ročne z dôvodu upevnenia konkurencieschopnosti na západných trhoch, začal sa orientovať na postupné upevňovanie pozície na trhoch rozvojových krajín. V Číne v júli 2009 automobilka FIAT Auto stratégiou triangulácie vytvorila JV s domácou firmou Guangzhou Automobile Group Co.. Rozhodnutie bolo správnou cestou, pretože aj napriek tomu, že FIAT ako producent áut vo svojej kategórii je veľký hráč a silný konkurent v globálnom „merítku“, pre čínsky trh je dôležité spojenie sa s domácou firmou. Ako vysvetlenie prečo firmy uprednostňujú medzinárodný rast práve formou fúzie a akvizície možno uviesť dva hlavné dôvody: rýchlosť a prístup k exkluzívnym aktívam[1]. Pritom je rozhodujúca rýchlosť.

Hnacou silou konkurencie napr. v automobilovom priemysle je poznanie piatich konkurenčných síl [3].

Obrázok 1 Päť síl formujúcich konkurenciu v odvetví



Zdroj: Harvard Business Review, January 2008, p. 84

Manažér, ktorý pochopí interakcií uvedených konkurenčných síl, bude schopný včas odhaliť konkurenčné hrozby, a zároveň bude lepšie vybavený na ich zvládnutie. Myslieť v dimenzií piatich konkurenčných síl je pre manažérov dôležité, v dnešnej dobe neustálych zmien a všeobecne sa zostrujúcej a otvorenej konkurencie.

Slovensko po začlenení do Európskych štruktúr a vstupe do Schengen, ako aj prijatí spoločnej európskej meny odstránilo ďalšie dôležité z bariér negatívne vplývajúce na upevňovanie konkurencieschopnosti slovenských firiem. Po týchto medzníkoch aj domáce firmy mohli lepšie konkurovať firmám nadnárodným. Pre slovenské firmy sa vo väčšej miere otvoril západný trh, kde v silne konkurenčnom boji s firmami sa stali významným článkom dodávateľského reťazca pre renomované, nadnárodné spoločnosti.

Zároveň je potrebné poznamenať, že aj Slovensko sa stalo dobrým základom pre viaceré nadnárodné firmy pre vybudovanie ich pobočiek ako súčasť strategického rozhodnutia v boji s konkurenciou a neustáلهo upevňovania si svojej pozície.

Výskum a rozvoj ako základ zvyšovania konkurencieschopnosti

Pre firmu je dôležité zabezpečiť konkurencieschopnosť nielen z krátkodobého hľadiska, ale zamerať sa na zvyšovanie svojich výhod z dlhodobého hľadiska. Pre firmu to znamená investičný náklad, ktorý do určitej miery závisí aj od stratégie danej firmy. Dôsledkom oneskorenej inovácie je nárast nepriamych nákladov vplývajúcich na konkurenčné postavenie firmy.

Podmienky na svetovom trhu vytvárajú rôzne možnosti pre firmy, ako v najväčšej miere vyťažiť v prospech vytvárania strategických výhod medzi inými konkurentmi, a samozrejme nezabúdať na nákladovú stránku vytvárajúcu sa pri investičných zámeroch do výskumu a rozvoja (R&D).

Expanzia globalizácie výraznejšie v poslednom desaťročí 20. storočia mala priamy dopad aj na investície do R&D. Firemné investície do R&D celosvetovo rastú pomerne vysoko, a to 9%². Investícií hodnotiacich, tzv. *Scoreboard* firiem do R&D od roku 2003 zaznamenal rastúcu tendenciu čo malo aj za následok posilňovanie konkurenčných pozícií v celosvetovom meradle³.

² Zdroj: Monitoring industrial research: The 2008 EU industrial R&D Investment SCOREBOARD

³ Poznámka autora: Scoreboards vychádza z informácií vzorky 1000 EU firiem a 1000 non-EU firiem podieľajúcich sa na investovaní do R&D najväčšou sumou

Tabuľka 1 Nárast investícií EU a non-EU *Scoreboard* firiem do R&D

Rok	2003/4	2004/5	2005/6	2006/7	2007/8
% nárast EU firiem	-2,0	0,7	5,3	7,4	8,6
% nárast non-EU firiem	3,9	6,9	7,7	11,1	9,2

Zdroj: Monitoring industrial research: The 2008 EU industrial R&D Investment SCOREBOARD

Pri rozčlenení investícií *Scoreboard* firiem z príslušných regiónov do R&D za rok 2008 vykazuje najnižšiu hodnotu EU a to 2,7%, ďalej je to Japonsko 3,6% a najvyššia hodnota je pre USA firmy s 4,5%.

EU po prijatí Lisabonskej deklarácií v roku 2000 s cieľom byť najdynamickejšou a najkonkurencieschopnejšou ekonomikou sveta vytýčila ako jeden z cieľov zvýšiť investície do výskumu na 3% HDP a 2% HDP do vyššieho vzdelania do roku 2010. V tejto snahe chcela plne konkurovať USA a Japonsku. Dnes už môžeme tento zámer, ako aj splnenie záväzkov zhodnotiť ako za nezrealizované.

Do popredia sa však za posledné roky dostáva aj stále silnejúca Čína a India.

Tabuľka 2 Podiel najväčších svetových firiem v rebríčku The Forbes 2000

Rok	USA		UK		Germany		Japan		China	
	1-5 pozícia	1-25 pozícia	1-5 pozícia	1-25 pozícia	1-5 pozícia	1-25 pozícia	1-5 pozícia	1-25 pozícia	1-5 pozícia	1-25 pozícia
2005	4	12	1	5	-	-	-	1	-	-
2006	4	11	1	5	-	1	-	1	-	-
2007	4	12	1	3	-	1	-	1	-	-
2008	2	9	1	3	-	1	1	2	-	3

Zdroj: www.forbes.com: The Forbes 2000, Special Report

Dôkazom rastúcej globálnej konkurencie z Číny a Indie sú v neposlednej miere rastúce tlaky konkurenčných firiem z týchto krajín etablovať sa na americkom a európskom trhu. Medzi príklady môžeme uviesť automobilový priemysel, kde Indická firma Tata Motors kúpila automobilku Land Rover a Jaguar⁴. Z Číny nasmerovala so svojou investičnou expanziou na európsky a americký trh firma Geely, ktorá začiatkom roka 2010 prevzala automobilku značky Volvo⁵, a tým sa táto transakcia stala najväčšou akvizíciou Čínskej firmy v automobilovom sektore.

Nárast investície do R&D v rozvíjajúcich ekonomikách akou je Čína a India sa predpokladá aj v ďalších rokoch.

Z globálneho hľadiska je dôležité, aby sa Európska únia zjednotila nielen geograficky, ale aj v oblasti ekonomiky a vzájomnej podpory jednotlivých členských krajín v podpore európskych firiem pri budovaní konkurenčne silných základov.

Predpoklad výdavkov na R&D na Slovensku v roku 2010 je 0,42% z HDP, čo pre slovenské firmy znamená neadekvátnu podporu zo strany vlády pre podporu a zabezpečenie si konkurencieschopnosti firiem nielen na domácom trhu. Pre porovnanie predpokladu na rok 2010 USA investujú 2,85% z HDP, Japonsko 3,41% z HDP, Nemecko 2,46% z HDP, Rusko 1,04% z HDP, Rakúsko 2,58% z HDP, Rumunsko 0,53% z HDP, Česko 1,44% z HDP⁶. Vzhľadom na strategickú orientáciu slovenskej ekonomiky na automobilový priemysel je potrebné zamerať investície do R&D v tejto oblasti pre navýšenie pridanej hodnoty slovenských firiem. V súčasnosti slovenské firmy profitujú zo stále atraktívnej cenovej a kvalitatívnej pracovnej sily ako súčasť dodávateľského reťazca pre západné ekonomiky,

⁴ Poznámka autora: Tata Motors kúpila automobilky Land Rover a Jaguar od americkej spoločnosti FORD Motors Company v roku 2008 za 2,3mld USD

⁵ Poznámka autora: Firma Geely prevzala značku Volvo od FORD Motors Company za 1,35mld USD

⁶ Zdroj: R&D Magazine, Martin Grueber, research leader, Tuesday, December 22, 2009

avšak cena sa pri manuálnych prácach stáva neodmysliteľne drahšou. Z dlhodobého hľadiska je potrebné sa zamerať na pridanú hodnotu samotného produktu, a to horizontálnou a vertikálnou diverzifikáciu v oblasti strojárstva. Slovenské firmy pôsobiace hlavne v strojárnej výrobe patria medzi konkurencieschopné z pomedzi nielen európskych firiem. Je potrebné mať na zreteli, že postupnou transformáciu ekonomík baltských krajín, ako aj Číny a krajín bývalého Sovietskeho zväzu sú slovenské firmy vystavované neustálemu sa zvyšujúcemu konkurenčnému boju. Vzhľadom na veľkosť dlhodobej investície do R&D je potrebná plná podpora štátu nielen v oblasti priamych investícií, ale aj odstráneniu byrokratických prekážok a prispôbeniu daňového systému. V nemalej miere je takisto dôležité zjednodušiť prístup k financiám pre firmy nielen z dlhodobého hľadiska, ale v podstatnej miere na preklopenie obdobia potrebného na prefinancovanie daných projektov.

ZÁVER

Zabezpečenie konkurencieschopnosti firiem je neustále vyvíjajúci sa proces zmien, vývojov a prijímaní strategických rozhodnutí. Je to proces, v ktorom jeden z hlavných vstupov tvorí manažér, ktorý sa so svojimi vodcovskými schopnosťami snaží získať si požadované nasadenie svojho tímu a zapálenosť ľudí pre častokrát nezdolateľne vyzerajúce výzvy. „Veľké veci“ vyžadujú aj veľkých manažérov v boji o presadenie konkurenčných výhod, ktoré v konečnom dôsledku zabezpečia firme podiel na výnosoch.

Je potrebné, aby Európska únia vytvárala jednotné podmienky pre firmy jednotlivých členských krajín na zabezpečenie konkurencieschopnosti domácich firiem v boji hlavne s neustále silnejúcou konkurenciou prichádzajúcou z Číny. Podstatou Európskej únie je nielen do určitej miery chrániť domácu konkurenciu, ale v konečnom dôsledku chrániť aj samotného koncového spotrebiteľa pred nekvalitnými produktmi častokrát prichádzajúcimi z Číny. Na strane druhej sa očakáva podpora z EU pri expandovaní európskych firiem na mimoeurópske trhy, v čase pretrvávajúcej krízy sú to hlavne trhy krajín rozvojovej ekonomiky.

Globalizácia je skutočnosť, ktorá sa nedá zastaviť. Dá sa na ňu len čo najlepšie pripraviť. Aj to by mal byť jeden z hlavných cieľov slovenských firiem. Sústrediť sa na vytváranie svojich pozícií na globálnom trhu so silným zázemím a snažiť sa o postupné zvyšovanie konkurencieschopnosti voči silným konkurenčným firmám na globálnom trhu.

LITERATÚRA

- [1] FERENČÍKOVÁ, S. a kol. Stratégia medzinárodného podnikania, EKONÓM, 2003, s. 62
- [2] In: Harvard Business Review, July -August 2009, s. 130 - 239
- [3] In: Harvard Business Review, January 2008, s. 79 - 93

EKONOMICKÁ PODSTATA VYUŽITIA OUTSOURCINGU V PODNIKOVÝCH DREVÁRSKEHO PRIEMYSLU

ECONOMIC SUBSTANCE OF OUTSOURCING AT COMPANIES IN WOOD WORKING INDUSTRY

Marek Potkány

ABSTRACT

Economic substance of outsourcing is one of the most important factors of its successful implementation into company praxis. Among the main reasons for the use of services outsourcing in woodworking industry are particularly potencial cost savings, the focus of their attention on the main technological processes (so-called core business) and trying to improve the quality of outsourced processes.

KEY WORDS

outsourcing, cost, processes, woodworking industry, competitiveness

ÚVOD

Svetová finančná kríza sa negatívne dotkla celého podnikateľského prostredia. Mnohé podniky sú vplyvom globalizácie a rastúcej konkurencie nútené vykonávať celý rad činností, ktoré síce nesúvisia s hlavným predmetom ich činnosti, ale z nejakého dôvodu sú pre nich nevyhnutné. Práve vykonávanie mnohých obslužných a pomocných činností zvyšuje objem režijných nákladov, pričom prirodzenou reakciou na neľahkú ekonomickú situáciu je práve snaha o ich znižovanie.

Mnohé podniky hľadaním vnútorných rezerv, riešia vysoké náklady prepúšťaním svojich zamestnancov, obmedzením nákladov na školenia, marketing alebo znižovaním investícií do technického vybavenia. Najjednoduchšia cesta, škrtenia nákladových položiek, však často nebýva najefektívnejšia. Aby nedošlo k preťaženiu firiem v dôsledku narastania vedľajších činností a najmä v snahe kvalitne zabezpečiť hlavné činnosti podniku, rozhodujú sa firmy presunúť realizáciu mnohých vedľajších činností externým subjektom, ktoré sú v danej oblasti špecialistami a dokážu túto činnosť zabezpečovať lacnejšie a kvalitnejšie. Využívajú tak istú formu outsourcingu na zvýšenie svojej konkurencieschopnosti. Ide teda o nový prístup k racionalizácii podnikových procesov.

1. Outsourcing

Pojem outsourcing je možné vyjadriť ako zložený výraz troch anglických slov „*Outside Resource Using*“, čo v slovenskom ekvivalente znamená „*využitie vonkajších zdrojov*“. Oblasť outsourcingu je v posledných rokoch čoraz viac v centre záujmu širokej podnikateľskej verejnosti a to nielen narastajúcim objemom kontraktov v tejto oblasti, ale predovšetkým narastajúcim významom úlohy outsourcingu ako strategického nástroja riadenia. Outsourcing je aj potenciálnym zdrojom možnej konkurenčnej výhody pre spoločnosti, ktorý má za následok postupné znižovanie nákladov, rast kvality služieb a orientáciu na hlavné činnosti podniku (core business). Podľa Outsourcing Institute sú práve tieto dôvody hlavnými príčinami zvyšovania záujmu o využitie služieb outsourcingu v ktoromkoľvek odvetví priemyslu¹.

¹ dostupné na: <http://www.outsourcing.com>

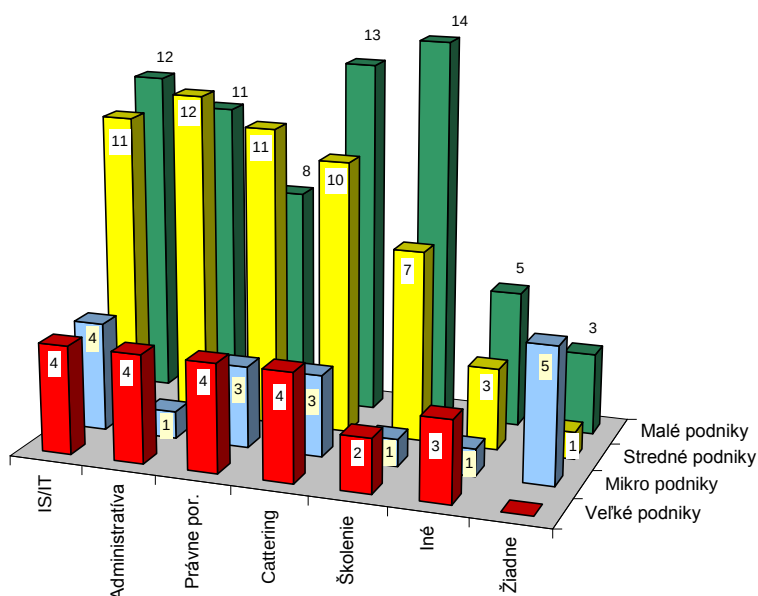
2. Outsourcing v podnikoch drevospracujúceho priemyslu

Od roku 2008 riešime na katedre grantovú úlohu Vega „Funkčné a návrhové parametre posúdenia ekonomickej efektívnosti outsourcingu v podnikoch drevospracujúceho priemyslu“, ktorej primárnym cieľom je návrh komplexnej metodiky hodnotenia ekonomickej výhodnosti outsourcingu vybraných podnikových procesov pomocou navrhnutých kritériálnych veličín. Pri riešení grantovej úlohy v rámci analýzy súčasného stavu predmetnej problematiky v podnikoch drevospracujúceho priemyslu (DSP) sme prostredníctvom dotazníkového prieskumu a osobných konzultácií o.i. zisťovali záujem o outsourcing a hlavné dôvody využívania (resp. nevyužívania) služieb outsourcingu v podnikoch DSP. V danom príspevku sú však z dôvodu obmedzenia jeho rozsahu prezentované len čiastkové výsledky. Pomocou dotazníkového prieskumu bolo prostredníctvom e-mailov, telefonických alebo osobných rozhovorov oslovených celkovo 146 podnikov spadajúcich do odvetvia drevospracujúceho priemyslu so sídlom na Slovensku. Prioritne boli oslovené všetky podniky združené vo Zväze spracovateľov dreva SR, ktoré boli ešte doplnené o individuálne kontakty v danom odvetví. Zastúpenie jednotlivých podnikov, ktoré boli ochotné poskytnúť informácie pre daný prieskum, v štruktúre členenia podľa sídla spoločnosti a podľa veľkosti (prostredníctvom klasifikácie EK č. 2003/361/EC) uvádza tabuľka 1.

Tabuľka 1 Štruktúra databázy podnikov ochotných zúčastniť sa prieskumu

veľkosť/ región	Mikro podniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky	Spolu
Západ	2 podniky	7 podnikov	6 podnikov	1 podnik	16 podnikov
Stred	4 podniky	10 podnikov	5 podnikov	2 podniky	21 podnikov
Východ	3 podniky	5 podnikov	4 podniky	1 podnik	13 podnikov
Spolu	9 podnikov	22 podnikov	15 podnikov	4 podniky	50 podnikov

Graf 1 Využívanie služieb outsourcingu v podnikoch DSP na Slovensku

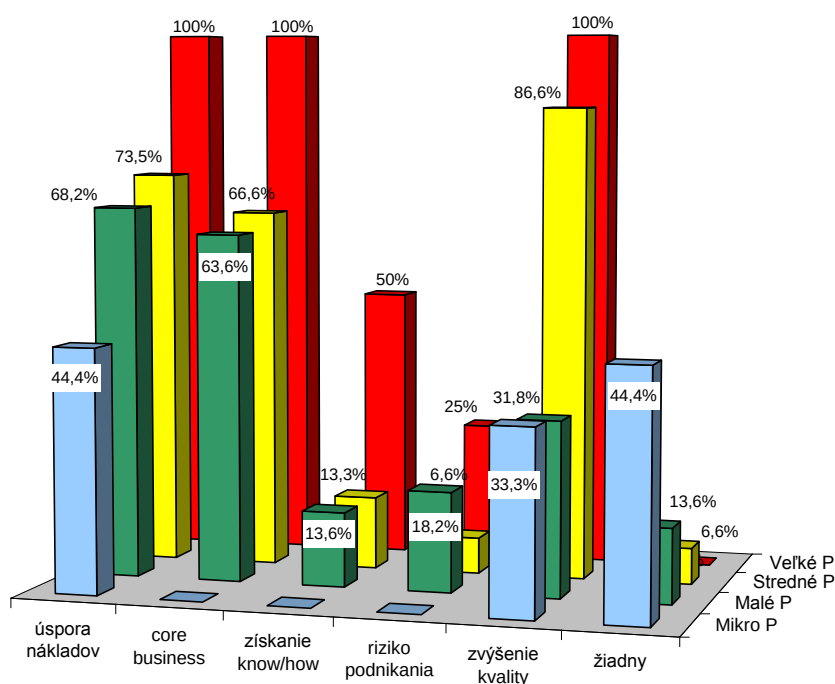


Prioritným dôvodom bolo zistiť záujem o služby outsourcingu v podnikoch DSP, ktoré prezentuje graf 1. Výsledky prekvapujúco ukázali, že využívanie služieb outsourcingu je pomerne na vysokej úrovni u všetkých typov podnikov aj napriek tomu, že samotný pojem „outsourcing“ nie je v podnikovej praxi bežne využívaný, čo sa nám potvrdilo najmä pri telefonických alebo osobných rozhovoroch.

Všetky nami ponúkané možnosti služieb outsourcingu ako sú napr. pomocné a obslužné podnikové procesy servis a údržba informačných systémov a technológií (IS/IT), administratívne práce, právne poradenstvo, stravovanie pre zamestnancov (catering), rôzne druhy školení sú v celkovom vyjadrení ich využívania u jednotlivých podnikov na pomerne rovnakej úrovni, pričom ich využitie je vyššie v prípade veľkých a stredných podnikov. Nepotvrdila sa teda skutočnosť, že prioritnou oblasťou outsourcingu je len starostlivosť o IS/IT, ktorý bol niekoľko rokov dozadu považovaný za jeho výsadu. Celkovo až 12 podnikov uviedlo, že okrem preddefinovaných možností využívajú aj služby outsourcingu v iných oblastiach, ako sú doprava, vedenie účtovníctva a ekonomické poradenstvo (možnosť zaradenia medzi administratívne práce), strážna služba, upratovanie, údržba budov a prevádzok, nákup suroviny, predaj svojich produktov, ale aj audit manažérstva kvality. V poslednom čase je na v zstupe najmä outsourcing dopravné-logistických procesov² a do povedomia odbornej verejnosti sa dostáva aj outsourcing hodnotenia zamestnancom³.

Nevyužívanie služieb outsourcingu sa prejavilo najmä u mikro a malých podnikov, pričom základným dôvodom je buď celkový nezáujem o túto problematiku, nedostatok informácií o možnostiach využitia outsourcingu alebo nedostatku času a priestoru zaoberať sa otázkami vyhodnocovania ekonomickej a právnej podstaty využitia služieb outsourcingu.

Graf 2 Dôvody využívania služieb outsourcingu v podnikoch DSP na Slovensku

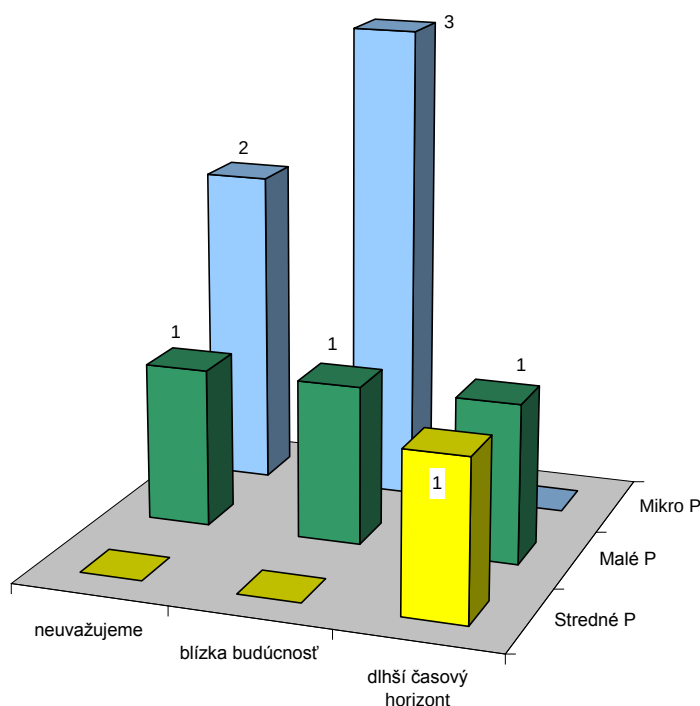


² Kampf, R., Lejsková, P. 2005. *Podniková logistika a outsourcing*. Outsourcing dopravné-logistických procesů. MVK Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-818-7.

³ Hitka, M., Aláč, P. 2005. *Outsourcing hodnotenia zamestnancov výrobných podnikov a služieb*. Outsourcing dopravné-logistických procesů. MVK Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-818-7.

V prípade zisťovania hlavných dôvodov využívania služieb outsourcingu sa potvrdili všeobecné poznatky, že medzi prioritné dôvody patria najmä snaha o úsporu nákladov na pomocné a obslužné podnikové procesy, zameranie svojej pozornosti na hlavné výrobné - technologické procesy (core business) a snaha o zvýšenie kvality outsourcovaných procesov (graf 2). Tieto tri dôvody vykázali prostredníctvom štatistických prepočtov metodikou korelačnej analýzy vysokú lineárnu závislosť s možnosťou využitia služieb outsourcingu vo všetkých pomocných a obslužných procesoch (viď graf 1) najmä u veľkých a stredných podnikov. Malé podniky a mikropodniky ako prioritný dôvod uvádzajú úsporu nákladov, pričom však ani u jedného z podnikov neexistuje všeobecná metodika vyhodnocovania potenciálnej redukcie a úspory nákladov plynúcich z možnosti využitia služieb outsourcingu.

Graf 3 Záujem o využívanie outsourcingu v budúcnosti



V prípade podnikov, ktoré dosiaľ nevyužívajú žiadne služby outsourcingu sme sa snažili zistiť ich potenciálny záujem o ich využívanie v blízkej budúcnosti alebo dlhšom časovom horizonte. Za predpokladu efektov plynúcich z využitia služieb externých organizácií (prezentovaných v grafe 2), prevláda u daných podnikov záujem o outsourcovanie bližšie nešpecifikovaných podnikových procesov, pričom len tri z dotazovaných podnikov neprejavili záujem ani v dlhšom časovom horizonte zaoberať sa touto problematikou.

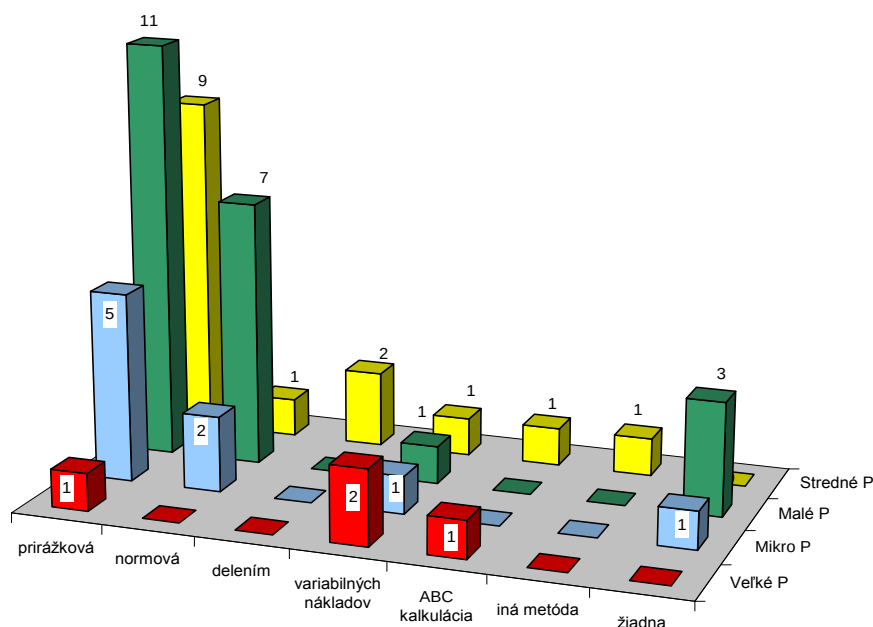
3. Metódy kalkulácií v podnikoch drevospracujúceho priemyslu

Z teoretických štúdií a vlastných poznatkov jednoznačne vyplýva, že pre potenciálnu analýzu ekonomických prepočtov výhodnosti, resp. nevýhodnosti využitia služieb outsourcingu, je nutné v podnikoch venovať pozornosť najmä analýze podnikových procesov a zaužívaným kalkulačným postupom.

Pri analýze podnikových procesov sme zistili, že procesy sú v podnikoch evidované prostredníctvom tzv. mapy procesov výnimočne. Úroveň nákladov na procesy sa v podnikoch buď vôbec nesleduje alebo je snaha o ich kvantifikáciu len do oblasti hlavných procesov (technologických častí výroby) v nadväznosti na štruktúru úplnej absorpčnej kalkulácie.

Pri posúdení zaužívaných kalkulačných postupov, resp. účtovania nákladov na konkrétne produkty, ale aj podnikové procesy z hľadiska štruktúry a podielu nákladov, sme dospeli k nasledovným faktom. Podniky drevospracujúceho priemyslu využívajú prioritne kalkulačné postupy založené na princípoch úplnej kalkulácie nákladov (graf 4). Tento princíp kalkulácie podnikovým výkonom priradzuje všetky náklady (priame aj nepriame) a to buď prostredníctvom sumárnej alebo diferencovanej prirážkovej kalkulácie, resp. na základe noriem spotreby, času alebo normatífov režijných nákladov. Kriteériálnou veličinou rozhodovania je úroveň zisku, ktorý závisí od úrovne využitia kapacity a priemerných nákladov výkonu. Takýto ukazovateľ nie je optimálnym kritériom rozhodovania v mnohých typoch rozhodovacích úloh viazaných na využitie kapacity, optimalizácii sortimentu, resp. úloh typu pokračovať v činnosti alebo ju nahradiť formou outsourcingu. Výsledkom kalkulácie sú často len informácie týkajúce sa úrovne nákladov na konkrétny výkon (výrobok, službu, zákazku, dávku ...) vychádzajúc zo štruktúry kalkulačného vzorca bez toho, aby sa sledovali náklady na podnikové procesy, aktivity a činnosti, ktoré sú základom ekonomických prepočtov výhodnosti využitia určitej formy outsourcingu v podniku.

Graf 4 Metódy kalkulácií nákladov v podnikoch DSP



Moderné metódy kalkulácií, medzi ktoré je možné zaradiť najmä kalkuláciu variabilných nákladov a ABC kalkuláciu, dokážu zvýšiť úroveň kvality informácií pre rozhodovanie. Takéto metódy kalkulácií sú však v podnikovej praxi DSP využívané veľmi zriedkavo. Metódu kalkulácie variabilných nákladov využíva celkovo len 5 dotazovaných podnikov a procesne orientovanú kalkuláciu (tzv. ABC kalkuláciu) len jeden veľký a stredný podnik (graf 4).

4. Ekonomická podstata výhodnosti outsourcingu

Návrh odporúčaného metodického postupu stanovenia parametrov posúdenia ekonomickej efektívnosti outsourcingu, ktorý tu nie je možné komplexne prezentovať, už bol čiastočne prezentovaný v literárnych prameňoch uvedených na konci tohto príspevku.

Problematika je závislá od toho, či podnik chce aplikovať selektívnu formu outsourcingu⁴ (tzn. nahradiť čiastkové činnosti a aktivity uceleného procesu formou ich nahradenia externou organizáciou) alebo komplexnú formu outsourcingu⁵ (tzn. outsourcovanie uceleného obslužného alebo pomocného procesu podniku). Ďalším dôležitým faktorom je skutočnosť, akým spôsobom dokáže vnútorný účtovný systém spoločnosti evidovať úroveň nákladov na potenciálne oblasti outsourcingu.

Z našich návrhov vyplýva, že pre potenciálnu analýzu ekonomických prepočtov výhodnosti, resp. nevýhodnosti využitia služieb outsourcingu je nutné stanoviť tzv. kritériálne náklady outsourcingu⁶ (KN_O):

$$\text{KN}_{\text{SO}} = \text{vlastné náklady procesu (resp. činnosti)} - \text{kooperačné náklady} \quad (1)$$

Ak chceme využiť formu selektívneho outsourcingu, teda externým zadáním len vybranej činnosti daného organizačného útvaru, je v prvom rade potrebné určiť výšku vlastných nákladov na vybranú činnosť. Pri určení výšky vlastných nákladov je potrebné metodicky postupovať prostredníctvom určenia sadzby nákladov:

Kooperačné náklady, niekedy nazývané aj ako transakčné náklady sú dodatočnými nákladmi súvisiacimi so zabezpečením danej služby (administratívne, mzdové a ostatné náklady vlastnej réžie).

$$\text{sadzba} = \text{objem režijných nákladov útvaru} / \text{rozvrhová základňa} \quad (2)$$

Režijné náklady daného organizačného útvaru predelíme rozvrhovou základňou, ktorá čo najbližšie odzrkadľuje príčinnno-následkový vzťah dôležitosti vybranej činnosti zo všetkých čiastkových činností tohto útvaru. Najideálnejšou rozvrhovou základňou je prácnosť jednotlivých zamestnancov vyjadrená vo výške mzdových nákladov alebo celkového časového fondu v hod. V tomto prípade je možné využiť metodiku ABC kalkulácie nákladov, ktorá ponúka široké možnosti definovania rozvrhových základní (tzv. cost driverov). Metóda ABC je určená na presnejšie rozvrhovanie predovšetkým nepriamych (režijných) nákladov⁷.

Použitím sadzby nákladov a údajov o výške rozvrhovej základne vo vybranej čiastkovej činnosti je následne možné stanoviť výšku vlastných nákladov danej činnosti (VN_Č) nasledovne:

$$\text{VN}_{\text{Č}} = (\text{sadzba} \times \text{objem rozvrhovej základne činnosti}) \quad (3)$$

Kritériálne náklady sú v podstate hraničnými nákladmi prijatia, resp. neprijatia služieb outsourcingu formou ich porovnania s cenou služieb externej špecializovanej organizácie. V prípade ak je cena outsourcingu pod úrovňou hraničných nákladov malo by to pre podnik znamenať potenciálnu úsporu nákladov a možnosť zvýšenia svojej orientácie na hlavné činnosti (výrobu, predaj). Otázkou zostáva zvýšenie kvality služieb, potenciálny prenos rizika na dodávateľa alebo získanie know-how z danej oblasti, ktoré musí zväžiť pri výbere poskytovateľa outsourcingu samotný podnik.

⁴ Potkány, M. 2009. *Outsourcing and make or buy decision making tasks*. In: RIM 2009 Development and modernisation of production, Scientific book University of Bihac, s.1 -6. ISBN 978-9958-624-29-2.

⁵ Potkány, M. Hitka, M. 2009. *Úspora nákladov pri outsourcingu personálnych procesov*. In: Finančný manažment a controlling v praxi 5/2009, str. 291-298. ISS 1337-7574.

⁶ Potkány, M. 2008. *Personnel outsourcing processes*, In: Ekonomie a management: vedecký ekonomický časopis. - Roč. 11, č. 4/2008, vyd. TU Liberec, 2008, str. 53-62, ISSN 1212-3609.

⁷ Tóth, M. 2004. *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností* (Metóda Activity Based Costing). Bratislava: Ekonóm, 2004. 114 s. ISBN 80-225-1909-X.

Pre aplikovanie metodiky stanovenia tejto úrovne nákladov je však nutné v oblasti analýzy podnikových procesov a kalkulácií podnikov DSP vykonať nasledovné opatrenia:

- návrh všeobecnej metodiky klasifikácie podnikových procesov pomocou tzv. mapy procesov, kde budú procesy a na ne nadväzujúce aktivity a činnosti sledované v 3 základných hľadiskách (manažérske, hlavné a podporné procesy) s cieľom podrobnej identifikácie podporných a obslužných podnikových procesov⁸. Podrobnejšie sa tejto problematike venuje vo svojej práci Gejdoš.
- návrh základných faktorov potrebných pre implementáciu procesne orientovanej kalkulácie nákladov za účelom priradenia nákladov pomocou nosičov nákladov na nákladové objekty⁹ (procesy, činnosti, aktivity). Dôležitým hľadiskom je výber nákladových nosičov zdrojov (resource cost drivers), ktoré rozhodujúcou mierou ovplyvňujú výšku priradených režijných nákladov jednotlivým procesom (aktivitám).
- odborný odhad úrovne transakčných (kooperačných) nákladov plynúcich v prípade využitia služieb externej organizácie zo zabezpečovania danej služby na úrovni administratívnych, mzdových a ostatných nákladov vlastnej réžie,
- verifikácia potenciálnej úspory nákladov a ich vplyv na finančné pomerové ukazovatele vyjadrené napr. vo forme pyramídových sústav ukazovateľov rozkladu rentability tržieb, ktoré slúžia na meranie a porovnávanie prevádzkovej výkonnosti v oblasti ziskovosti.

ZÁVER

Úspech každej firmy je založený na schopnosti reagovať na budúce zmeny o čosi skôr pred konkurenciou. Odborníci odporúčajú sústrediť pozornosť podniku na jeho hlavný odbor podnikania a upustiť od sledovania prevádzkových detailov a vedľajších prevádzkových činností. K tomu prispieva outsourcing resp. "vyčleňovanie" vedľajších činností externému poskytovateľovi za ekonomicky výhodnejších podmienok ako je tomu vo vlastnej réžii. Aplikovanie istej formy outsourcingu, teda využívanie služieb externých špecializovaných organizácií pri zabezpečovaní činností vybraných pomocných a obslužných podnikových procesov sa už aj na Slovensku dostalo do povedomia podnikovej praxe. Outsourcing síce ako pojem nie je v praxi nejako preferovaný, skôr sa nahrádza slovným spojením externá služba, ale už nie je prioritne zameraný len do oblasti zabezpečenia servisu a údržby informačných systémov, ale čoraz častejšie podniky objavujú nové možnosti a spôsoby jeho využitia. Môžeme konštatovať, že záujem o túto oblasť je aj v prípade tých podnikov, ktoré dosiaľ outsourcing nevyužívali.

Za predpokladu naplnenia efektov plynúcich z využitia služieb outsourcingu minimálne na úrovni úspory režijných nákladov a zvýšenia kvality poskytovaných služieb, dokáže tento prístup zvýšiť konkurencieschopnosť podnikov. V praxi však absentuje všeobecná metodika vyhodnocovania potenciálnej redukcie a úspory nákladov plynúcich z možnosti využitia služieb outsourcingu, ktorá si vyžaduje zmeny v oblasti monitorovania podnikových procesov a zaužívaných kalkulačným postupov. Veľkou výhodou je využívanie procesne orientovanej kalkulácie nákladov, ktorá za príčinu vzniku nákladov nepovažuje výkony, ale vykonávané podnikové aktivity (resp. činnosti).

⁸ Gejdoš, P. 2005. *Zvyšovanie výkonnosti podniku prostredníctvom zlepšovania kvality*. In: Manažment v teórii a v praxi, roč. 1 - č. 3, 2005, s. 22-28, ISSN 1336 7137.

⁹ Potkány, M., Benková, E. 2008. *Company processes-the basic condition for outsourcing use*. In: Wood processing and furniture production in south east and central Europe: Innovation and competitiveness 2008, edit. Faculty of Forestry of Beograd University, 2008, s.85-90. ISBN 978-86-7299-149-9.

LITERATÚRA

- [1] Gejdoš, P. 2005. Zvyšovanie výkonnosti podniku prostredníctvom zlepšovania kvality. In: Manažment v teórii a v praxi, roč. 1- č. 3, 2005, s. 22-28, ISSN 1336 7137.
- [2] Hitka, M., Aláč, P. 2005. Outsourcing hodnotenia zamestnancov výrobných podnikov a služieb. Outsourcing dopravně-logistických procesů. MVK Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-818-7.
- [3] Kampf, R., Lejsková, P. 2005. Podniková logistika a outsourcing. Outsourcing dopravně-logistických procesů. MVK Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-818-7.
- [4] Potkány, M. 2008. Personnel outsourcing processes, In: *Ekonomie a management: vědecký ekonomický časopis.* - Roč. 11, č. 4/2008, vyd. TU Liberec, 2008, str. 53-62, ISSN 1212-3609.
- [5] Potkány, M., Benková, E. 2008. Company processes-the basic condition for outsourcing use. In: *Wood processing and furniture production in south east and central Europe: Innovation and competitiveness 2008*, edit. Faculty of Forestry of Beograd University, 2008, s.85-90. ISBN 978-86-7299-149-9.
- [6] Potkány, M. 2009. Outsourcing and make or buy decision making tasks. In: *RIM 2009 Development and modernisation of production*, Scientific book University of Bihac, s.1 - 6. ISBN 978-9958-624-29-2.
- [7] Potkány, M. Hitka, M. 2009. Úspora nákladov pri outsourcingu personálnych procesov. In: *Finančný manažment a controlling v praxi* 5/2009, str. 291-298. ISSN 1337-7574.
- [8] Tóth, M. 2004. Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností (Metóda Activity Based Costing). Bratislava: Ekonóm, 2004. 114 s. ISBN 80-225-1909-X.
- [9] <http://www.outsourcing.com>

Tento príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA MŠ č. 1/0360/08 „Funkčné a návrhové parametre posúdenia ekonomickej efektívnosti outsourcingu v podnikoch drevospracujúceho priemyslu“.

ISO 26000 – NOVÝ POHLED NA TEORII SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ?

ISO 26000 – NEW VIEW OF THEORY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY?

Martina Prskavcová - Ondřej Žák

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) means social responsibility of owners of the company. This term has been defined as the integration by companies of social and environmental concerns in their business operations and in their interaction on a voluntary basis. This article is interested in corporate social responsibility and new coming norm ISO 26000. Text is divided in two main parts. First part is interested in theory of CSR in conventional point of view of CSR. It means concept – Triple Bottom Line e. g. “People, Planet, Profit”. Second part is interested in point of view of CSR in ISO 26000, because this norm is coming with little bit different theory concept of CSR. At the end of this text is comparison of these two theory concepts.

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, ISO 26000, Triple Bottom Line.

ÚVOD

Společenská odpovědnost firmy (Corporate Social Responsibility – CSR) je výrazem společenské odpovědnosti jejích vlastníků a majitelů. Nikoliv principem, který by nahrazoval právní podmínky dané státem pro dosahování cílů firmy. Z pohledu státu jde o dobrovolný doplněk veřejně garantovaných a vymahatelných pravidel pro podnikání. Adekvátní „nadzákonná“ aktivita managerů firem směřující ke zlepšení pracovních podmínek jejich zaměstnanců a dodavatelsko-odběratelských vztahů, směřující k ochraně životního prostředí a těsnější kooperaci s místní správou a zájmovými skupinami.

Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO zahájila práce na nové mezinárodní normě mimořádného významu i rozsahu, jedná se o normu ISO 26000, která by se svým obsahem měla zaměřit právě na koncept společenské odpovědnosti firem a její následnou aplikaci do podnikové praxe. Norma zatím ještě není oficiálně platná, avšak její předběžná podoba je již zájemcům k dispozici a bylo možné se ke vznikající normě také vyjádřit.

Následující text se věnuje stručnému pohledu do obsahu připravované normy ISO 26000 a hledá podstatné rozdíly v teoretickém vymezení pojmu CSR, tak jak je zatím prezentován, s tím, jak je prezentován v nově připravované normě, u níž se předpokládá celosvětový dopad v rámci všech odvětví. V první části bude stručně představen stávající teoretický základ CSR, poté bude následovat pohled do normy ISO 26000 a na závěr bude provedeno srovnání těchto dvou konceptů.

Corporate Social Responsibility – tradiční přístup

Společenská odpovědnost firem se projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně "Profit Only" k širšímu pohledu v aktuálním kontextu často zmiňovaných tří „Pé“: „People, Planet, Profit“ (lidé, planeta zisk).

Znamená to fungování s ohledem na tzv. Triple-Bottom-Line, kdy se firma soustředí nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti, firma je přirozenou součástí obce, regionu, společnosti. V této souvislosti je nesmírně důležité hodnocení činnosti firmy jejím okolím, což může výrazně ovlivnit image firmy a koneckonců i její komerční úspěšnost. Tabulka č. 1 ukazuje tři základní kameny CSR.

Tabulka 1 Roviny CSR

Ekonomická rovina CSR: - principy dobrého řízení firmy, odmítnutí korupce, transparentnost, ochrana duševního vlastnictví, vztahy s investory, vztahy se zákazníky atd.
Sociální rovina CSR – firemní filantropie, dobrovolnictví, zaměstnanecká politika, sociální politika podniku, rovnost mužů a žen, lidská práce atd.
Environmentální rovina CSR – ekologická výroba, ochrana životních zdrojů, investice do ekologických technologií, ekologická firemní kultura atd.

Zdroj: Kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS o.s., 2005. ISBN 80-239-6111-X. [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <<http://www.sof.cz/download/Napric-SOF.pdf>>, s. 31.

Koncepcí společenské odpovědnosti podniku se teoretikové managementu začínají metodicky zabývat od poloviny 20. století. Za zlomový rok je pokládán rok 1953, kdy Bowen vydává svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*.

Následující části se již věnují normě ISO 26000, především jejímu zavedení a vzniku a poté je obsažen stručný pohled do uvedené normy ve vztahu k teoretickému vymezení pojmu společenská odpovědnost firmy.

ISO 26000 – obecné seznámení s normou

ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci) je světová jednička v tvorbě mezinárodních norem, fungující od roku 1947. ISO vytváří dobrovolné normy, které tvoří přidanou hodnotu všem typům podnikatelských činností. Normy ISO zajišťují charakteristiky jako kvalitu, ekologii, bezpečnost, ekonomiku, spolehlivost, kompatibilitu, funkční součinnost, výkonnost a efektivnost. Usnadňují obchod, rozšiřují znalosti a podílí se na technickém pokroku a správné manažerské praxi.

Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO zahájila práce na nové mezinárodní normě mimořádného významu i rozsahu. Zařazení této normy do programu prací ISO předcházela dlouhá jednání a diskuze zainteresovaných stran, ISO i spolupracujících organizací, jako jsou ILO, IOE, ECOLOGIA, UNIDO atd. Výsledkem byl návrh na zařazení normy do plánu ISO.

Připravovaná norma ISO 26000 se zaměřením na společenskou odpovědnost je dána všeobecným poznáním, že společenská odpovědnost je základem trvalé udržitelnosti každé organizace.

Cílem normy ISO 26000 je:

- poskytnout návod pro funkční společenskou odpovědnost,
- aplikovatelnost normy na mezinárodní úrovni pro všechny typy organizací,
- identifikovat a zapojit do práce zainteresované strany,
- zvýšit důvěryhodnost organizací a tím i jejich konkurenceschopnost,
- zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků,

- podporovat jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost,
- být v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy a dalšími mezinárodními dohodami (např. Světová deklarace lidských práv, Deklarace ILO).¹

Plán práce

- První pracovní návrh – první čtvrtletí 2006.
- Návrh ISO 26000 – listopad/prosinec 2007.
- Konečný návrh – září 2008.
- Mezinárodní norma – říjen 2008 (toto byl plán, ani na konci roku 2009 nebyla ještě norma uvedena v platnost, předpokládá se tedy rok 2010).

Česká republika se přihlásila k iniciativě v roce 2005. Na národní úrovni vznikla „zrcadlová“ pracovní komise pro společenskou odpovědnost, jejíž činnost řídilo ČNI (Český normalizační institut) – dnes tento institut nese název Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ).

ISO 26000² – obsah

Připravovaná norma ISO 26000 má sloužit jako průvodce pro zavádění společenské odpovědnosti (dále jen „CSR“) do organizací bez ohledu na jejich právní formu, způsob uspořádání a velikost. Také země původu resp. stupeň rozvinutosti země, v níž organizace působí, by neměla hrát roli při zavádění této normy.

Budoucí norma je členěna do sedmi kapitol. Jsou to:

- I. Rozsah.
- II. Pojmy, definice a zkratky.
- III. Vnímání společenské odpovědnosti (SR).
- IV. Principy SR.
- V. Rozpoznání SR a zapojení stakeholderů.
- VI. Pokyny ke klíčovým bodům SR.
- VII. Pokyny k integraci SR do celé organizace.

Prvním zásadním rozdílem je to, že v textu připravované normy se nehovoří o CSR – nebo-li Corporate Social Responsibility, ale pouze po pojmu SR – Social Responsibility, tento záměr je dán především tím, že nová norma počítá s aplikovatelností také v jiném, než podnikovém prostředí, například ve státních organizacích, neziskovém sektoru atd. Proto je zřejmý odstup od pojmu CSR a náhrada pojmem SR. V následujícím textu se zaměříme na výše uvedené kapitoly normy ISO 26000.

I. Rozsah

První kapitola definuje obsah a rozsah tohoto mezinárodního standardu. Zároveň jsou zde zmíněny určité limity normy v podobě omezení a výjimek. Nejdůležitějším bodem je, poznámka o jejím zavedení, v normě se tvrdí, že se nejedná o normu, která by po zavedení vyžadovala certifikování třetí stranou, tak jak je tomu zvykem u ostatních norem řady ISO,

¹Příprava mezinárodní normy ISO 26000[online]. [cit. 05/2008] Dostupné z:

<<http://www.cni.cz/NP/NotesPortalCNI.nsf/6f28e376f4ef9ed1c1256f8200606d97/58a5ec005da2cbd8c12571b60031aaab?OpenDocument>>

² PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-558-7.

jako jsou například ISO 9001, ISO 14001 a další. Tato myšlenka je velice zásadní změnou oproti jiným normám řady ISO.

II. Pojmy, definice a zkratky

V kapitole číslo dvě jsou identifikovány a poskytnuty definice klíčových pojmů, které hrají zásadní roli v pochopení SR a jsou nezbytné pro užívání tohoto mezinárodního standardu. V kapitole jsou blíže specifikovány následující pojmy: zodpovědnost, spotřebitel, zákazník, náležitá pečlivost (Due Diligence), životní prostředí, etické chování, rovnost pohlaví, dopad činnosti společnosti, iniciativa pro CSR, mezinárodní normy chování, problematika SR, organizace, správa organizace, princip, produkt, služba, společenský rozhovor, společenská odpovědnost, sféra vlivu, stakeholder, zapojení stakeholderů, dodavatelský řetězec, udržitelný rozvoj, transparentnost, hodnotový řetězec, ověření a nakonec zranitelné skupiny. Kapitola také obsahuje řadu anglických zkratek, například: APR – roční procentuální sazba (Annual Percentage Rate), NGO – nezisková organizace (Non-Governmental organization), ILO – mezinárodní organizace práce (International Labour Organization), SMOs – střední a malé organizace (Small and Medium Sized Organizations) atd.

Tuto kapitolu lze hodnotit velice přínosně především ve vztahu k teorii CSR obecně, jelikož dává stručný přehled o používané terminologii v této oblasti řízení společností.

III. Vnímání SR

Kapitola tři budoucí ISO normy popisuje důležité momenty a faktory, které ovlivnily vývoj SR a které stále ovlivňují její dnešní podobu i současnou praxi. V kapitole je popsán i samotný koncept SR, co pojem znamená a jak je aplikován do organizací. V doplňku této kapitoly můžeme nalézt průvodce pro zacházení s normou ISO pro implementaci SR, který je zaměřený na střední a malé organizace. Třetí kapitola je rozdělena do čtyř sub-kapitol zabývajících se postupně těmito body:

- Historický vývoj - detailněji je přiblížen přechod zájmu od CSR k SR.
- Současné trendy - zde je popsáno, že zejména globalizace a technologický pokrok ústící v mnohem větší vzájemné propojení celého světa, jsou hlavními momenty rostoucího zájmu o SR. Činnosti organizací mají mnohem větší dopad na svět kolem sebe a důsledky těchto činností nemusí být nutně limitovány místem působení organizace.
- Charakteristika SR – v této části je obecně zopakováno, co se míní pojmem SR a jaké jsou, nebo by měly být, požadavky společnosti vůči organizacím na SR. Dále je zde analyzována role stakeholderů pro koncept SR a proč je pro organizaci důležité mít zainteresované stakeholdery. Dále je zmíněna důležitost integrace SR do organizace. A nakonec zde můžeme nalézt popis vztahu mezi SR a udržitelným rozvojem.
- Role státu a SR – v tomto bodu je zdůrazněno, že norma ISO pro SR by neměla sloužit jako náhrada či alternativa role státu ve věcech veřejného zájmu.

V této kapitole by bylo vhodné zdůraznit, že norma několikrát upozorňuje především na roli státu a konceptu SR, kde striktně zakazuje, aby státy tuto normu využívali ve svůj prospěch, nebo-li přenášení svých povinností na soukromý či jiný sektor společnosti.

IV. Principy SR

Čtvrtá kapitola představuje a vysvětluje sedm základních principů SR. Cílem, který by měl být sledován při vykonávání SR, je maximální přispění k udržitelnému rozvoji. Ačkoli dodržení těchto 7 principů může být občas nelehkou výzvou, měla by se je jakákoli organizace praktikující SR snažit respektovat. Zároveň by mělo být přihlédnuto k bodům

obsaženým v kapitole 6, k jejímu obsahu se dostaneme později. Nyní blíže k jednotlivým principům SR:

- Zodpovědnost.
- Transparentnost.
- Etické chování.
- Respektování zájmu stakeholderů.
- Respektování zákonů.
- Respektování mezinárodních norem chování.
- Respektování lidských práv.

V. Rozpoznání SR a zapojení stakeholderů

V páté kapitole jsou obsaženy dvě z činností zapojených do realizace SR. Za prvé by organizace měla rozpoznat své vlastní SR, za druhé bod identifikovat a zapojit své stakeholdery. Tato část poskytuje organizaci návod, jak pojmout svůj vztah k vlastním stakeholderům a společnosti, jak identifikovat klíčové body a úlohy SR a jak se seznámit s vlastní sférou vlivu. K porozumění vlastní SR by se organizace měla zaměřit na pochopení dopadů svých aktivit na jednotlivé subjekty, jejich zájmy a očekávání. Tyto vztahy jsou trojího druhu: mezi organizací a společností, mezi organizací a jejími stakeholdery a nakonec mezi společností a stakeholdery.

V tomto bodě norma ISO 26000 upozorňuje, že identifikace a zapojení stakeholderů jsou klíčové v adresování SR.

VI. Pokyny ke klíčovým bodům SR

Kapitola šest objasňuje klíčové body a záležitosti přidružené k SR. Pro každý klíčový bod jsou uvedeny informace o jeho rozsahu, vztahu k SR, jeho relevantní principy a připomínky. V neposlední řadě také související akce a očekávání. Zmíněných klíčových bodů SR je v současné době sedm. Jelikož je tato oblast dynamická a ovlivněná neustálým vývojem společnosti, mohou se i tyto body časem měnit. Nyní jimi jsou:

- Správa organizace.
- Lidská práva.
- Pracovní postupy.
- Životní prostředí.
- Férové obchodní praktiky.
- Zájmy zákazníků.
- Zapojení se do místní komunity a její rozvoj.

VII. Pokyny k integraci SR do celé organizace

Závěrečná kapitola připravované ISO normy poskytuje organizacím návod pro úspěšné praktické zavedení SR do každodenní činnosti organizace. Kapitola je rozdělena na dílčí celky, které pojednávají o:

- pochopení SR organizace,
- integrování SR skrz naskrz organizací,
- komunikace související s SR,
- zvyšování důvěryhodnosti organizace ve věcech SR,
- přezkoumávání pokroku, zlepšování výkonu a oceňování dobrovolných iniciativ pro SR.

V celém textu jsou čerpány informace z draftu³ chystaného mezinárodního standardu normy ISO 26000. Informace v draftu nejsou zatím platné, můžou se ještě měnit v originálu normy, ovšem předpokládáme, že nepůjde o zásadní změny. Cílem tohoto článku bylo pouze první seznámení se s konceptem ISO 26000. Pro podrobnější informace je potřeba nahlédnout do originálu zmiňovaného draftu, případně v budoucnu do již hotového standardu.

ZÁVĚR

Vydání této normy se očekává v roce 2010. Mělo by se jednat o normu, která bude zaměřena na problematiku společenské odpovědnosti firem jako celku. Ovšem zásadní novinkou u této normy je její necertifikovatelnost třetí osobou. To znamená, že pokud norma vyjde, bude brána pouze jako doporučující, nikoliv certifikovatelná, jak je to u norem řady ISO běžným zvykem.

Tento článek se zaměřil na stručné představení obsahu připravované normy ISO 26000. Už v tento moment lze tvrdit, že norma může být určitým novým směřováním v oblasti CSR, jelikož hlavním přístupem normy je, že upouští od pojmu CSR a nahrazuje ho pouze pojmem „Social Responsibility“, jež zahrnuje širší pole vnímání pojmu CSR i o organizace nesoukromého sektoru, jako jsou nestátní neziskové organizace, státy a další subjekty.

Dalším významným rozdílem je především odstoupení od klasického vnímání pojmu CSR, z pohledu tzv. Tří P – „People, Planet, Profit“, k širšímu konceptu, který řeší problematiku „správa organizace, lidské práva, pracovní postupy, životní prostředí, férové obchodní podmínky, zájmy zákazníku a zapojení místní komunity“, u tohoto širšího konceptu lze sledovat silnější zaměření především do oblasti „sociální“, oblast „environmentální“ se zdá být více potlačena, tento fakt může být zapříčiněn tím, že organizace ISO v oblasti „environmentální“ certifikuje organizace normou ISO 14001, jež je přímo na tuto oblast zaměřena, ovšem to je pouze domněnka autorů.

Nicméně i přes výše uvedené rozdílné teoretické vnímání a silnější zaměření na sociální oblast, lze normu ISO 26000 hodnotit pozitivně, především z pohledu upřesnění základních teoretických pojmů. Ovšem lze také tvrdit, že norma se zatím zdá být spíše obecnou, než-li zcela konkrétní, jedná se spíše o jistá doporučení a způsoby myšlení, než-li o podrobnou metodiku, jak problematiku CSR či SR do praxe skutečně aplikovat.

Nejvíce obávanou oblastí je fakt, že aplikace normy nebude certifikovatelná třetí osobou. Tato „necertifikovatelnost“ může sloužit především k růstu mediálního přístup k normě ISO 26000. Například, pokud firma na své stránky uvede, že koncept společenské odpovědnosti má zaveden dle ISO 26000, tak „neznalý“ spotřebitel může být uveden v omyl, jelikož se může domnívat, že firma musela projít složitou a drahou certifikací třetí stranou, jak tomu je zvykem u ostatních norem řady ISO. Na tento moment je nutné upozornit a včas řešit, a to především ze strany Mezinárodní organizace pro ISO normy.

Celý článek si kladl za cíl pouze seznámit čtenáře se základním členěním připravované normy ISO 26000, ovšem na skutečnou podobu si musí případní zájemci skutečně počkat až do oficiálního vydání normy ISO 26000, které se předpokládá do konce roku 2010.

Článek je zpracován jako jeden z výstupů projektu „*Společenská odpovědnost firem, aplikace normy ISO 26000 v Evropě*“, který vznikl na základě finanční podpory ze strany Technické univerzity v Liberci v rámci soutěže na podporu projektů specifického vysokoškolského výzkumu.

³ ISO 26000 [online]. [cit. 09/2009] Dostupné z:

<http://www.komora.cz/Files/PripominkovaniEUlegislative/ISO_DIS_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf >

LITERATURA

- [1] PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-558-7.
- [2] ŽÁK, O. *Společenská odpovědnost firem – aplikace ISO 26000 v podmínkách švédské ekonomiky*. [Diplomová práce]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010.
- [3] Kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS o.s., 2005. ISBN 80-239-6111-X. [online]. [cit. 04/2006] Dostupné z: <<http://www.sof.cz/download/Napric-SOF.pdf>>, s. 31.
- [4] *ISO 26000* [online]. [cit. 09/2009] Dostupné z: <http://www.komora.cz/Files/PripominkovaniEUlegislative/ISO_DIS_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf>
- [5] *Příprava mezinárodní normy ISO 26000* [online]. [cit. 05/2008] Dostupné z:
- [6] <<http://www.cni.cz/NP/NotesPortalCNI.nsf/6f28e376f4ef9ed1c1256f8200606d97/58a5ec005da2cbd8c12571b60031aaab?OpenDocument>>
- [7] <<http://www.cni.cz/NP/NotesPortalCNI.nsf/6f28e376f4ef9ed1c1256f8200606d97/58a5ec005da2cbd8c12571b60031aaab?OpenDocument>>

PRÍPRAVA A VÝBER STRATEGICKÝCH PROJEKTOV

PREPARATION AND SELECTION OF STRATEGIC PROJECTS

Daniela Rybárová

ABSTRACT

Efficiently and effectively focus the preparation of projects is an important stage of the project cycle. It is the first prerequisite for the implementation of appropriate, strategically important projects that increase in value. Success, however, guaranteed only by implementing projects that help the company meet its strategic objectives and build competitive advantage. A systematic process of project selection allows coordination of projects targeted by the strategic arrangement of preparedness necessary capacity, financial resources and risk.

KEY WORDS

Project cycle, Opportunities study, Criteria for assesing Project, decision during crisis

ÚVOD

Účelne a efektívne zameraná príprava projektov je dôležitou etapou projektového cyklu. Je prvý predpokladom realizácie vhodných, strategicky významných projektov zvyšujúcich hodnoty podniku. Úspech však zaručuje len realizácia projektov, ktoré pomáhajú podniku naplňať strategické ciele a budovať konkurenčnú výhodu. Rôznorodé projekty nepreviazané so stratégiou podniku spracovávané niekoľko mesiacov bez väčších úspechov, zvyšujú náklady podniku. Predísť takémuto plytvaniu zdrojov podnik môže predovšetkým pomocou štandardizovaných kritérií pre zadefinovanie a výber strategicky významných projektov s prihliadnutím na riziko projektu. Systematický proces výberu projektov umožňuje cieľovú koordináciu projektov podľa strategického usporiadania, pripravenosti potrebných kapacít, finančných prostriedkov a miery rizika. Zameriava pozornosť na skutočné problémy podniku, dôležité oblasti a procesy v podniku.

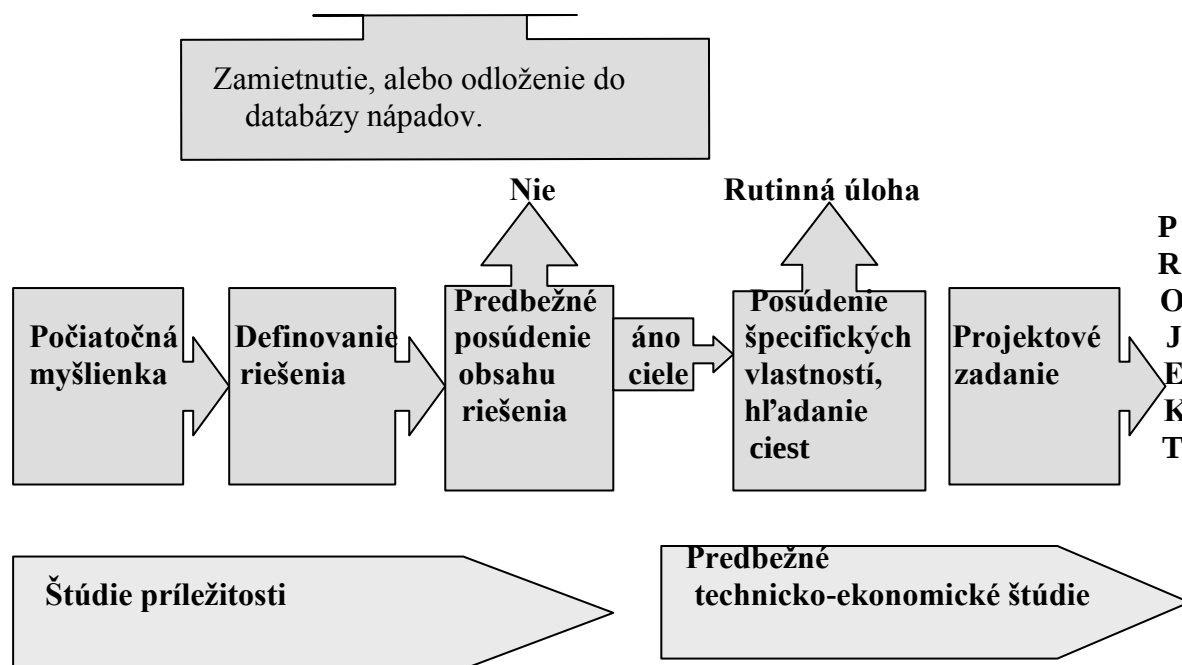
1 Projektový cyklus projektov

Príprava a realizácia projektu predstavujú určitý časový úsek, na ktorého začiatku je identifikácia základnej myšlienky projektu a jej postupné spracovávanie až do podoby hotového projektu, na základe ktorého je možné uskutočniť samotnú investíciu. Tým celý proces nekončí, ale pokračuje realizáciou investície (pri investičných projektoch), jej uvedením do prevádzky a samotnou prevádzkou, ktorá má priniesť požadované efekty až po likvidáciu investíciou obstaraných aktív, resp. pomyselnú likvidáciu podľa dĺžky hodnoteného obdobia (napr. ak sa investíciou obstarali budovy, ktoré po ukončení hodnoteného obdobia sa budú v podniku ďalej používať). Tento časový úsek sa nazýva **projektový cyklus**. Cyklus preto, že poznatky z prípravy a realizácie projektov sa opätovne využívajú pri tvorbe ďalších projektov.

V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s rôzne podrobným rozčlenením projektového cyklu. Podrobnosť a špecifiká závisia zvyčajne od donora. Projektový cyklus je rozdelený na etapy, ktoré určujú súbor činností, nástrojov a techník na realizáciu jednotlivých procesov v projekte. Úspešný projekt musí absolvovať všetky etapy projektového cyklu, čo možno dosiahnuť skúseným riadením počas celej jeho životnosti.

Riadenie projektového cyklu je náplňou projektového manažmentu. **Projektový manažment** (projektové riadenie) možno charakterizovať ako „metódu a množinu techník pre plánovanie, navrhovanie a kontrolu pracovných aktivít za účelom dosiahnutia cieľa projektu v stanovenom čase, v rámci vopred stanoveného rozpočtu a dostupných zdrojov“¹. Komplexný prehľad techník zvládania organizácie prác na projektoch je možné získať z publikácií zameraných na projektový manažment².

Proces prípravy projektov z hľadiska jeho **obsahu** a **spôsobu hodnotenia** je podrobne spracovaný **metodikou UNIDO** a **metodikou prípravy projektov financovaných zo štrukturálnych fondov**. Obe sú zamerané na správne vypracovanie projektov, vymedzujú obsah a metódy hodnotenia. Metodika UNIDO má charakter odporúčaní a metodika pre štrukturálne fondy je záväznou pre projekty uchádzajúce sa o nenávratný finančný príspevok. Neobsahujú samotnú organizáciu prác pri príprave a realizácii projektov v podnikoch, ktorú zabezpečuje projektový manažment. Pri hodnotení investičných projektov je potrebné zohľadniť všetky peňažné toky, ktoré projekt generuje ako obdobie investície, tak po uvedení do prevádzky. Uvedené metodiky vypracovania a hodnotenia projektov sú preto doplnené vymedzením projektového cyklu a charakteristikou jednotlivých etáp.



Obrázok 1: Príprava projektov

Zdroj: autor

Celú **predinvestičnú etapu** môžeme rozdeliť na **prípravu projektov a tvorbu projektov**. Príprava projektov predstavuje vypracovanie predbežných štúdií. Metodika UNIDO k predbežným štúdiám zaraďuje štúdie príležitostí a predbežné technicko-ekonomické štúdie, ktoré sú východiskom pre samotnú tvorbu projektu. Projektovým zadáním sa začína tvorba projektu. Definitívna podoba projektu vo forme technicko-ekonomickej štúdie, je po schválení výsledkom predinvestičnej etapy. Proces prípravy projektov, ktorého výsledkom je projektové zadanie, znázorňuje obrázok 1.

¹ Sabol, T., Macej, P.: Projektový manažment, Technická univerzita v Košiciach, Inštitút celoživotného vzdelávania, Košice 2001. ISBN 80-7099-775-3,

² Viac Majtán, M.: Projektový manažment. Nové trendy v manažmente. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2002,

Charakteristikou projektového cyklu, riadením a hodnotením projektov sa zaoberá aj nový smer projektového manažmentu **Six Sigma**. V metodológii Six Sigma sa používa DMAIC (Definovanie – Meranie – Analýza – Zlepšenie - Riadenie) ako štandardný postup pre plánovanie a realizáciu projektu zameraných na zlepšovanie procesov v podniku a DMADV (Definovanie – Meranie – Analýza – Navrhovanie – Overovanie) pre vytvorenie nového procesu, produktu, resp. služby. Uvedené štandardné postupy vymedzujú projektový cyklus projektov Six Sigma a preto je potrebné venovať im rovnakú pozornosť ako predchádzajúcim metodikám popisujúcim projektový cyklus.

2 Príprava projektov

2.1 Štúdie príležitostí

Formulácia počiatočnej myšlienky, posúdenie možného riešenia a určenie cieľov, o realizácii ktorých podnik rozhoduje, tvorí podstatu štúdie príležitostí. Myšlienky, ktoré nie sú zatiaľ realizovateľné, sa môžu zamietnuť alebo uložiť do databázy nápadov. Podnety na podnikateľské príležitosti vychádzajú z analýzy a vyhodnocovania faktorov podnikateľského okolia (zmeny dopytu po tovaroch a službách, exportné možnosti, nové technológie, vývoj odvetvia.), z analýzy a vyhodnocovania súčasnej situácie v samotnom podniku.

Podnety môžu mať podobu – **príležitosti, možnosti, nutnosti, potreby, hrozby**. Môžu byť výsledkom aktuálneho vývoja alebo strategických analýz. Aktuálny vývoj podnik mapuje pomocou informácií od predajcov, tiež pomocou dotazníkov a ankiet na zistenie požiadaviek a preferencií zákazníkov, hodnotí počet a štruktúru reklamácií, skúma aktuálnu ponuku konkurencie a momentálnu vnútornú situáciu. Aktuálne podnety pre investície však nie sú dostatočné, musia byť podložené strategickými analýzami podnikateľského prostredia, konkurencie a vnútornej situácie podniku. Získané podnety sa posúdia a vyhodnotia pred ich podrobným rozpracovaním a ich riešenie môže mať podobu rutinných úloh alebo projektov. Dostupné informácie o príležitostiach sa spracúvajú do formy umožňujúcej osvetliť podstatné aspekty príležitostí a hrubé posúdenie efektov projektov. Prvotné analýzy by mali byť stručné a málo nákladné. Štúdie príležitostí hľadajú odpovede na otázky:

- Aké príležitosti podnik by mohol využiť?
- Akým hrozbám sa musí vyhnúť?
- Čo mu to prinesie?
- Aké ciele môže podnik dosiahnuť?

Postup vypracovania štúdií:

1. Analýza a hodnotenie **informácií z externého prostredia** o stave a tendenciách demografického, ekonomického, technologického, politického, legislatívneho, sociálneho a kultúrneho vývoja.
2. Analýza a hodnotenie **informácií z interného prostredia** o stave a tendenciách výkonnosti a účinnosti v oblasti marketingu, financií, produkčných procesov a úrovne riadenia v podniku.
3. Na základe predchádzajúcich analýz sa vymedzia **príležitosti a ohrozenia podniku** a určia silné a slabé stránky podniku, ktoré sú podkladom pre tvorbu podnikateľských cieľov a rovnako môžu byť využité pre výber vhodnej stratégie investovania zohľadňujúcej kombinácie:

- silných stránok a príležitostí – oblasť výhodná pre rozvíjanie silných stránok,
- silných stránok a ohrození - oblasť neistoty rozvíjania silných stránok,
- slabých stránok a príležitostí - vhodná oblasť pre odstránenie slabých stránok,
- slabých stránok a ohrození - oblasť neistoty prínosu z odstraňovania slabých stránok .

Najpoužívanéjšie metódy: PEST analýza (SLEPT analýza), Metóda „4C“, Porterová analýza, SWOT analýza, Strom problémov, Strom cieľov, CSF analýza

2.2 Predbežné technicko-ekonomické štúdie

Sú štúdiami možných riešení. Zameriavajú sa na **hľadanie rôznych ciest smerujúcich k dosiahnutiu cieľa** a posúdenie možnosti realizácie vybraných ciest formou projektov. Pokiaľ sa zistí, že nie je nutný projekt pre realizáciu navrhnutého riešenia, je riešenie priradené k rutinným úlohám a zastavuje sa ďalšie spracovávanie riešenia formou štúdií. Predbežné technicko-ekonomické štúdie sa vypracovávajú predovšetkým pri rozsiahlych projektoch. Pri malých projektoch sa netvorí samostatne, ale sú súčasťou technicko-ekonomickej štúdie. Stupňovitosť prípravy rozsiahlych projektov šetrí čas a peniaze, umožňuje návrat z kratšej cesty pri zistení závažných obmedzení pri realizácii projektu a jeho udržateľnosti.

Predbežné technicko-ekonomické štúdie približujú odpovede na otázky:

- Aké sú možnosti realizovateľnosti?
- Aké výhody voči ostatným prinášajú možné riešenia (cesty)?
- Aké sú rizika, hrozby, slabé stránky riešení?
- Aká je predstava o časovej a finančnej náročnosti riešení?
- Je možné definovať prínosy, náklady, zisk pre jednotlivé riešenia?

Posudzujú sa príležitosti a hrozby z hľadiska stálosti a možnosti realizácie z nich vyplývajúcich cieľov. Jednoduchšie a čiastkové riešenia sú uvádzané do života podniku úpravou niektorých parametrov podnikových procesov, sú rutinnými úlohami. Originálne, zložitejšie, či komplexnejšie riešenia sa riešia formou projektov. Stálosť predpokladov, na základe ktorých boli stanovené ciele, sa overuje dodatočnými marketingovými štúdiami, môžu sa využiť metódy multikriteriálneho hodnotenia³ a pod. Prehľadujúce metódy marketingových analýz⁴ umožňujú doplniť široký záber predchádzajúcich popisovaných metód, predovšetkým SWOT analýzy o hlbšie poznanie špecifických oblastí.

Prehľadujúce marketingové štúdie najčastejšie podnik zadáva špecializovaným marketingovým agentúram, ktorých záber je široký. Ponúkajú napr.:

- analýzu konkurencie,
- profily konkurentov,
- monitorovanie aktivít a stratégie konkurencie,
- zhodnotenie nového hráča na trhu,
- konkurenčný benchmarking,
- prieskum potrieb a preferencií zákazníkov,
- analýzu dôvodov straty zákazníkov,
- meranie spokojnosti a lojality zákazníkov.

³ Viac Neumannová, A.: Diagnostika podniku. EKONÓM, Bratislava 2007. ISBN 978-80-225-2426-1

⁴ Viac Majtán, Š. a kol.: Odbytová stratégia. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2007, s. 17-20. ISBN 978-80-225-2252-6

Marketingové agentúry uskutočňujú hĺbkové telefonické interview s existujúcimi ako i potenciálnymi konkurentmi a zákazníkmi. Vyhľadávajú jednotlivcov, ktorí majú informácie. V prípade, že konkurencia je rozsiahla a rozmanitá pomáhajú identifikovať priamych a nepriamych konkurentov v odvetví, analyzovať konkurenčné prostredie a konkurenčné sily, ktoré v ňom pôsobia. Prostredníctvom rozhovorov so zákazníkmi zisťujú zvyklosti a špecifiká nákupného procesu a pri väčších odberateľoch identifikujú jednotlivcov, ktorí majú na starosti nákup, ktorí schvaľujú vyber dodávateľa, ktorí rozhodujú o nákupe.

Okrem rozširujúcich marketingových štúdií sa hodnotia navrhnuté cesty a riešenia z pohľadu výnosnosti a rizikovosti. Predbežné technicko-ekonomické štúdie môžu mať podobu záverečnej technicko-ekonomickej štúdie (ktorej obsah je popísaných v ďalších častiach), sú však menej podrobné. Zabezpečujú hrubý odhad základných parametrov, na základe ktorých sa rozhoduje o ďalšom postupe. Sú menej nákladné.

Vo všeobecnosti sa predbežné štúdie uskutočniteľnosti môžu vypracovať v nadväznosti na obsah technicko-ekonomickej štúdie v požadovanom rozsahu podľa nasledujúcich okruhov:

- Podstatné charakteristiky projektu a jeho okolia
- Analýza trhu, produktu, ceny, propagácie, distribúcie a pod.
- Technické a technologické riešenie
- Organizácia a manažment projektu vrátane personálneho zabezpečenia
- Dopad na životné prostredie
- Finančný plán a finančno-ekonomická analýza projektu
- Analýza spoločensko-ekonomických prínosov a nákladov projektu (využíva sa pre projekty vo verejnej sfére)
- Analýza rizika

Pre úlohy, o ktorých sa rozhodlo, že budú riešené formou projektov sa odporúča analýza zainteresovaných strán, ktorá je metódou patriacou do prípravnej fázy pri tvorbe projektov. Analýza môže byť súčasťou predbežných štúdií, alebo sa vypracováva až pri samotnej tvorbe technicko-ekonomickej štúdie. Z množstva medializovaných sporov predovšetkým pri výstavbe je jednoznačné, že sa podcenil význam danej analýzy, resp. sa podcenil samotný vplyv zainteresovaných strán. Aj keď sa externým subjektom často už rozbehnutý projekt nepodari zastaviť, minimálne postoj niektorých skupín zainteresovaných strán, ktorý nebol identifikovaný, môže predstavovať pre realizujúci podnik dodatočné náklady a predovšetkým poškodenie dobrého mena.

4 Projektové zadanie

Projektové riadenie je systémový proces vytvárania reality, na ktorú by mali mať rovnaký pohľad všetky zúčastnené strany podieľajúce sa na výbere, schvaľovaní, príprave a realizácii projektu. Projektové zadanie vytvára celkový obraz o projekte. Vychádza z predchádzajúcich štúdií a definuje ciele, hlavné úlohy, projektové role, popisuje podstatné súvislosti a ohraničenia. Posúdenie tak môže prebiehať na základe jednotného porozumenia projektom vytvorenej reality.

Ohraničenia projektu:

- **Časové ohraničenie** - pre projektové riadenie je projekt vymedzený prvým dňom začatia práce na projekte a končí dňom uvedenia projektu do prevádzky, predstavuje teda presne vymedzenú časť projektového cyklu. Ohraničenie sa stanovuje dátumom

a udalosťou pre začiatok a ukončenie projektu jeho uvedením do prevádzky. Zvyčajne sa dátum môže posunúť ale udalosť býva stála. Stanovuje dĺžku hodnoteného obdobia.

- **Obsahové ohraničenie** sa týka určenia cieľov, ktoré projekt má dosiahnuť a hlavných úloh, ktoré vedú k dosiahnutiu cieľov a im zodpovedajúci návrh rozpočtu. Dôležitosť ohraničenia spočíva v predchádzaní dodatočnému rozširovaniu zadania pri danom rozpočte.
- **Spoločenské ohraničenie** je vymedzením okruhu ľudí zúčastňujúcich sa prípravy a realizácie projektu od vlastníka projektu, projektového manažéra až po projektový tím.

Súvislosti projektu:

- **Časové súvislosti** – je potrebné zrekapitulovať históriu, čo bolo urobené v prípravnej fáze pred projektovým zadaním a vymedziť aktivity a výsledky po ukončení projektu. Určuje sa, kto inicioval projekt, kto bol za a proti projektu, aké rozhodnutia už boli prijaté a aká dokumentácia je pripravená. Z pohľadu prevádzkovej fázy pre zabezpečenie úspechu projektu je dôležité vymedziť aké aktivity sú potrebné po ukončení projektu, aké budú nadväzujúce projekty a aké prínosy a náklady sa ďalej očakávajú.
- **Obsahové súvislosti** – predovšetkým sú to väzby k iným projektom, charakter daných väzieb, či sú synergické alebo konkurenčné, ktorí členovia tímu majú úlohy aj v iných projektoch. Rovnako dôležité sú väzby na firemnú stratégiu, v ktorých oblastiach ju projekt podporuje a ako ju ovplyvňuje.
- **Spoločenské súvislosti** vymedzujú okolie projektu, zainteresované skupiny ovplyvnené projektom, kto je pozitívne naklonený, kto negatívne, základom čoho je práve už popísaná analýza zainteresovaných strán. Analýza spoločenských súvislosti pomáha špecifikovať aj riziká, ktoré daná oblasť pre projekt predstavuje.

Projektové zadanie býva stručné, objasňuje základné náležitosti projektu, ktoré sa po schválení na príslušnej organizačnej úrovni rozpracovávajú do detailnej úrovne. Každý podnik si potrebuje prispôbiť štruktúru projektového zadania vlastným požiadavkám. Podstatné je štandardizovať postupy a podklady potrebné pre investičné rozhodovanie z dôvodu objektivizácie celého procesu.

Štruktúra projektového zadania môže obsahovať nasledovné náležitosti:

- **Názov projektu**
- **Stručný opis projektu a jeho súvislostí** – objasňuje, prečo bol projekt iniciovaný, aké problémy by mal vyriešiť, aké rozhodnutia už boli prijaté, okolnosti za a proti projektu. Súvislosti objasňujú zase väzby na iné projekty, aktivity a podnikovú stratégiu, vzťah k okoliu.
- **Časový plán** – stanovuje udalosť a termín začatia projektu ako aj ukončenia projektu, nezahŕňa však už prevádzkovú fázu.
- **Ciele projektu** – požadované výsledky projektu.
- **Hlavné úlohy** pri realizácii projektu a podstatné míľniky realizácie.
- **Rozpočet projektu** pre porovnanie potreby kapitálu a zdrojov.

- Zadefinovanie zadávateľa (vlastníka) projektu, určenie projektového manažéra a projektového tímu.

Obsah projektového zadania je vhodné prispôbiť vybraným kritériám hodnotenia projektu a mal by obsahovať predpokladaný úžitok projektu, ako uvádza Töpfer⁵:

- názov projektu,
- cieľ projektu,
- rozsah projektu,
- rozpočet,
- úžitok projektu.

Projektové zadanie je základom pre výber projektov a po schválení predstavuje formálne poverenie na rozbehnutie projektu, malo by byť podpísané zadávateľom projektu a projektovým manažérom.

2 Proces výberu projektov

Prístupy k výberu a riadeniu projektov, ktoré sa v podnikoch uplatňujú, sú vo veľkom rozsahu determinované typom projektu, veľkosťou podniku ako aj organizačnou štruktúrou. Poznáme tri prístupy:

- **Top-Down postup** - projekty sú vyberané a riadené vrcholovým manažmentom, čo determinuje ich zameranie primárne na strategické ciele podniku,
- **Bottom-Up postup** – výber a riadenie projektov vychádza z operatívnej úrovne, na ktorej je možné lepšie rozpoznať lokálne problémy a možnosti zlepšenia,
- **Kombinovaný postup** – využíva princíp protiprúdu, umožňuje výber a riadenie projektov podľa kritérií vychádzajúcich zo strategických cieľov, ktoré sú realizovateľné na operatívnej úrovni.

Podnik Wuppertal spoločnosti Johnson & Johnson pri výbere Six sigma projektov využíva Top-Down prístup a s využitím jeho skúseností je možné odporučiť rozdelenie procesu výberu projektov na päť krokov⁶:

- Odvodenie projektov zo strategických podnikových cieľov.
- Ohodnotenie potenciálnych projektov pomocou definovaných kritérií výberu s prihliadnutím na riziko posudzovaných projektov.
- Výber projektov a stanovenie prioritných projektov.
- Detailné posúdenie projektov.
- Spustenie projektov a ich neustále meranie a kontrola z hľadiska podnikových cieľov, kritérií výberu a ich priority.

V porovnaní s metodikou UNIDO, ktorá odporúča pred detailným vypracovaním projektov formou technicko-ekonomickej štúdie, vypracovať štúdiu príležitosti a predbežnú štúdiu, na základe ktorých prebieha proces výberu projektov, je dôraz kladený na Top-Down postup pri výbere projektov, čo celý proces skracuje. Dôraz kladie na výber projektov podľa vopred určených kritérií pred jeho detailným spracovaním.

⁵ Töpfer, A. a kol.: SIX SIGMA. Koncepte a příklady pro řízení bez chyb. Computer Press, Brno 2008, s. 420. ISBN 978-80-251-1766-8

⁶ Töpfer, A. a kol.: SIX SIGMA. Koncepte a příklady pro řízení bez chyb. Computer Press, Brno 2008, s. 418. ISBN 978-80-251-1766-8

2.1 Kritéria výberu projektov

Kritéria výberu projektu sú spracované predovšetkým v literatúre Six Sigma. Pri formovaní kritérií sa odporúča vychádzať zo strategických cieľoch podniku a z prognózy ekonomických výsledkov projektu. Rozsah kritérií je rôzny a formuje sa postupne na základe potrieb v konkrétnych podmienkach. Töpfer (2008) vymedzuje v praxi najviac používané kritéria pre výber projektu:

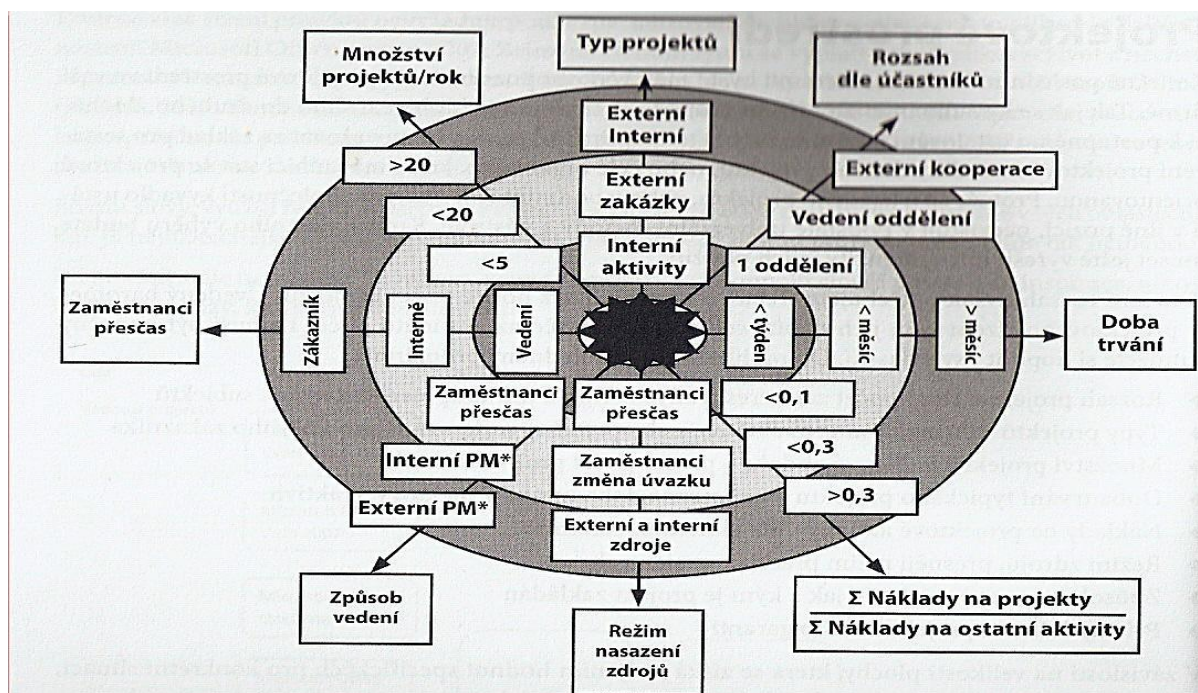
- prospech pre externých a interných⁷ zákazníkov,
- finančný prospech pre podnik, zvyčajne meraný čistým ziskom,
- možnosť jednoznačne zdefinovať premenné, ktoré sú merateľné a analyzovateľné,
- vysoká pravdepodobnosť úspechu stanovená na základe monetárnych alebo nemonetárnych kritérií,
- jednoznačne definovaný projekt a vytýčené ciele,
- krátka doba trvania projektu (v Six Sigme sa požaduje menej ako 3 mesiace).

Dvořák⁸ zoskupuje kritéria výberu projektov v barometri projektového riadenia (obrázok 2), ktorý umožňuje zaradiť projekty do troch pásiem podľa dôležitosti. V barometri je zaradených osem kritérií, ktoré je možné podľa potreby rozšíriť:

- rozsah projektu, resp. počet zainteresovaných strán a miera zapojenia externých subjektov,
- typy projektov zahŕňajúce interné aktivity alebo projekty realizované pre vonkajšieho zákazníka,
- množstvo projektov za časové obdobie (rok),
- priemerná doba trvania projektových aktivít,
- náklady na projektové aktivity voči aktivitám ostatným,
- režim zdrojov,
- ako a kým je projekt iniciovaný,
- prístup k riadeniu projektu a jeho garanti.

⁷ Literatúra Six Sigma internými zákazníkmi podnikové útvary, zamestnancov, ktorí sú adresátmi výstupov projektu v rôznych etapách projektu

⁸ Dvořák, D.: Řízení projektu. Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office. Computer Press Brno, 2008, str. 16. ISBN 978-80-251-1885-6



Obrázok 1 - Barometer projektového riadenia

Zdroj: Dvořák, D.: Řízení projektu. Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office. Computer Press Brno, 2008, str. 16. ISBN 978-80-251-1885-6

Kritéria výberu projektov pomocou barometra vymedzujú pásma vhodnosti využitia systému projektového riadenia. Rovnako ich je možné využiť na výber strategicky významných projektov. Hlavné projekty sa nachádzajú vo vonkajšom pásme, kde je možné dosiahnuť najväčší efekt, pretože sú to rozsiahle projekty vyžadujúce súčinnosť väčšieho počtu zúčastnených strán ako interných tak externých, obsahujú vysoký podiel externých zákaziek. Využíva princíp 20/80 pre projektové riadenie, čo znamená, že len 20 % riešení problémov alebo využitií príležitosti prináša pre podnik 80 % hodnoty. Uvedený barometer pomáha pomocou menovaných kritérií rozpoznať tých 20 % riešení, pre ktoré je účinné využiť systém projektového riadenia, t.j. vybrať hlavné, strategické projekty.

Kritéria výberu projektov musia byť presne vymedzené kvantitatívne alebo kvalitatívne. Posudzuje sa súlad danej príležitosti so stratégiou podniku, preveruje sa rentabilita budúceho projektu a na základe stupňa rizikovosti projektu sa udeľuje status realizovať alebo nerealizovať projekt. Riziko projektu sa odhaduje napr. pomocou strát, ktoré môžu realizáciou projektu nastať a zostávajú po realizácii opatrení na zníženie alebo elimináciu rizika pri zohľadnení pravdepodobností nastatia udalostí vedúcich k stratám. V praxi je potrebné identifikovať sa a kvantitatívne či kvalitatívne popísať celý rad rizikových faktorov. Projekty sa na základe vybraných kritérií rozdeľujú do vopred určených kategórií. Kategorizácia projektov je dôležitá pre určenie zodpovedajúcej úrovne, na ktorej musí byť projekt schválený a pre stanovenie pravidiel pre vypracovanie a hodnotenie projektov.

ZÁVER

Podniky potrebujú jednoznačne identifikovať hlavné projekty, na ktoré musí byť sústredená najväčšia pozornosť, aby práca na projektoch bola efektívna s požadovaným prínosom pre podnik. Identifikovať hlavné projekty pomáhajú jasne stanovené kritéria, platné pre jednotlivé typy projektov v podniku, ku ktorým sú priradené jednoznačné pravidlá o úrovni schvaľovania, zodpovednostiach, postupe tvorby projektov a ich hodnotenia.

Rovnako aj pre oblasť projektov platí Paretovo pravidlo, podľa ktorého sa dá konštatovať, že len 20 percent projektov vytvára pre podnik až 80 percent hodnoty.

LITERATÚRA

- [1] Dvořák, D. (2002): Řízení projektu. Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office. Computer Press Brno, 2008, str. 16. ISBN 978-80-251-1885-6
- [2] Majtán, Š. a kol. (2007): Odbytová stratégia. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2007, s. 17-20. ISBN 978-80-225-2252-6
- [3] Majtán, M. (2002): Projektový manažment. Nové trendy v manažmente. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2002,
- [4] Neumannová, A. : Diagnostika podniku. EKONÓM, Bratislava 2007. ISBN 978-80-225-2426-1
- [5] Sabol, T., Macej, P. (2001): Projektový manažment, Technická univerzita v Košiciach, Inštitút celoživotného vzdelávania, Košice 2001. ISBN 80-7099-775-3,
- [6] Töpfer, A. a kol. (2008): SIX SIGMA. Koncepce a příklady pro řízení bez chyb. Computer Press, Brno 2008, s. 418. ISBN 978-80-251-1766-8
- [7] Sabol, T., Macej, P. (2001): Projektový manažment, Technická univerzita v Košiciach, Inštitút celoživotného vzdelávania, Košice 2001. ISBN 80-7099-775-3,

Tento príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA MŠ 1/0657/10 Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja.

NOVÉ TRENDY V ÚSPORE NÁKLADOV - PROCESNÉ KALKULÁCIE

NEW TRENDS IN COSTS SAVING - PROCESSIONAL CALCULATIONS

Pavol Serina

ABSTRACT

With an increasing dynamics of company's environment there were created new demands for costing and calculation within an industrial company. At the same time it was definitely changed the structure of company's costs because of increasing variety of products and also because of implementation of integrated production systems. So, it means lower direct costs and higher indirect costs which stay again the most important field in costs management. This problem cannot be sufficiently handled by the methods of traditional costing and calculations. The system of costing and calculation based on processes and activities and activity based management brings many economic effects but on the other hand it requires higher demands on the assurance of information database by special software and so it means also higher investment costs for its purchase and utilization.

KEY WORDS

business process performance, business process management, costs management, calculation of process, reduction of costs, competitive ability, activity based management method

ÚVOD

Dnes je už skoro bežné, že firmy, najčastejšie pod tlakom svojich zákazníkov, sústavne uvažujú o zlepšovaní svojich procesov. Hlavne preto, že ak zákazník nedostane čo žiada, má možnosť sa obrátiť na veľké množstvo konkurenčných firiem. To je sila konkurenčného prostredia – hlavnej hodnoty trhovej ekonomiky. A preto mnoho firiem začína pracovať so svojimi firemnými procesmi formou ich priebežného zlepšovania. To znamená hlavne porozumieť existujúcim procesom a vedieť ich merať, nakoľko z tohto momentu potom prirodzene vyplývajú podnety k ich zlepšovaniu. Môžeme tu právom hovoriť akoby o prirodzenom procesnom prístupe. Procesné riadenie firmy sa stalo nepopierateľným fenoménom modernej doby. Od prvopočiatkov, kedy tento fenomén vtrhol na trh, sa veľa vyjasnilo, upokojilo, ukázala sa kritická dôležitosť rešpektovania ľudského faktora, objavili sa metódy a nástroje, podporujúce analýzu, kociťovanie a riadenie firemných procesov, systematicky smerujúce k ich zlepšovaniu. Pre každú firmu, ktorá obracia pozornosť na svoje procesy, viac-menej stále zostáva ďalšia kľúčová otázka: akú voliť cestu – podstatné zmeny, alebo len mierne úpravy existujúcich praktík? Od príchodu tohto fenoménu bolo postupne vyskúšaných mnoho variant radikálneho reengineeringu a priebežného zlepšovania firemných procesov, podľa povahy a potrieb firmy, odvahy vrcholového vedenia i danej situácie, a to s menšími alebo väčšími úspechmi resp. neúspechmi. Je problematické, skôr nemožné stanoviť jeden univerzálny prístup, vhodný pre každého v každej situácii. Podnikateľské skúsenosti naopak ukázali, že veľkou výzvou je vedieť vybrať resp. vytvoriť metódu, ktorá zabezpečí požadované výsledky a vie ich v daných podmienkach dobre použiť.

Rýchle tempo rozvoja svetovej ekonomiky núti ekonomické subjekty prispôbovať sa podmienkam globálnej konkurencie a hľadať cesty úspešného uplatnenia sa v prostredí neustálych zmien. Schopnosť podnikov prežiť, prosperovať a rásť je podmienená progresívnou tendenciou vývoja strategických nástrojov uplatňovaných v konkurenčnom prostredí. Celosvetový trend v budovaní podniku svetovej triedy je orientovaný na zvyšovanie

kvality produktov, znižovanie nákladov podniku, zvyšovanie produktivity, znižovanie časov medzi objednávkou a dodávkou, zvyšovanie pružnosti reagovania na potreby znižovania negatívnych vplyvov produkcie na životné prostredie, zvyšovanie bezpečnosti práce, atď.

Koncepty pre budovanie podniku svetovej triedy a prostriedky na získanie konkurenčnej výhody sú špecifické pre každú oblasť a môžu byť aplikované na rôznych stupňoch riadenia podniku s ohľadom na kvalitu, náklady a čas. Najdôležitejším krokom každého podniku je ochota vzdať sa vecí, ktoré sa niekedy robili, ale dnes sú nepostačujúce, nevyhovujúce, zmeniť ľudské myslenie a pripustiť aj nové možnosti, nové trendy v podniku, ktoré môžu znamenať pre podnik cestu k dosiahnutiu výkonnosti podniku svetovej triedy.

Metóda Activity Based Costing (ABC) a metóda Activity Based Management (ABM) patria medzi drahšie metódy využívané pri úspore nákladov a v súčasnej dobe si firmy musia veľmi dobre rozmyslieť, kde budú investovať. Ale na druhej strane tieto metódy môžu firmám pomôcť pri analýze procesov prebiehajúcich vo firme a môžu odhaliť skryté rezervy v nákladoch. V podnikateľskej praxi prvotný model metódy je možné implementovať aj pri minimálnych nákladoch a informačnými technológiami resp. technickým zabezpečením vo vlastnej réžii. Budúcnosť metód ABC a ABM v podnikateľskej sfére je možná v integrácii do informačných a reportovacích systémov implementovaných ako integrované manažerské systémy založené na procesnej analýze.

Dôležitosť nákladového manažmentu

V posledných desaťročiach výrobné podniky zaznamenali dramatické zmeny v štruktúre nákladov a v rozsahu režijných činností. Rovnako dramatické zmeny nastali aj v štruktúre výroby. Všetky tieto zmeny spôsobili, že tradičné nákladové systémy a výrobkové kalkulácie strácajú vypovedajúcu hodnotu. Stratili schopnosť poskytovať presné informácie o nákladoch na jednotlivé výrobky, služby, zákazníkov alebo distribučné kanály. Doposiaľ používaný systém kalkulovania nákladov tzv. absorpčná kalkulácia neukazuje totiž príčiny vzniku nákladov a neumožňuje prijať účinné opatrenia na ich znižovanie a teda v súčasnom podnikateľskom prostredí sa stal nákladový manažment kritickou znalosťou pre prežitie mnohých organizácií.

Nie je postačujúca obyčajná redukcia nákladov, namiesto toho náklady musia byť manažované strategicky. Mnoho autorov prízvukuje, že strategický význam nákladového manažmentu drasticky narastá v posledných rokoch z dôvodu intenzívnej konkurencie (konkurenčné trhy sú vysoko charakterizované nízkymi ziskovými maržami, resp. príspevkami na úhradu fixných nákladov, nízkou zákazníckou lojalitou a ťažko udržateľnou konkurenčnou výhodou).

Podľa Coopera a Schlagmuldera [2] zákazníci na vysoko konkurenčných trhoch očakávajú, že každá generácia produktov prezentuje pokrok. Tieto vylepšenia môžu zahŕňať: zlepšenie kvality, zlepšenie funkčnosti produktu a redukciiu ceny. Kvôli konkurencii, medzi dobre situovanými konkurentmi narastá strategická dôležitosť nákladového manažmentu. Podľa autorov na konkurenčných trhoch, kde konkurenti sú technologicky rovnocenný, sa stáva rastúcim problémom udržať konkurenčnú výhodu. Tento fakt viedol autorov prísť k názoru, že vo svete neudržateľnej konkurenčnej výhody firmy, ktoré zanedbávajú alebo zabúdajú na zníženie nákladov, nájdu svoje ziskové marže, resp. príspevky na úhradu fixných nákladov rapídne stlačené a ich existencia bude ohrozená. Teda všetky firmy musia riadiť náklady agresívne, aby prežili na dnešnom vysoko konkurenčnom trhu.

Podobne podľa Kata [5], úspešné japonské firmy sú všetky nákladovo uvedomelé a navyše presadzujú odlišné stratégie. To znamená, že úspešné japonské spoločnosti zabezpečujú obidve stratégie, t. j., že sú nákladovými vodcami ako aj a produktovými

diferenciátormi. Pri redukcii nákladov využívajú svoje prepracované a každodenne overované moderné metódy, ktoré poznajú všetci zamestnanci firmy.

Podľa môjho názoru, nákladový manažment musí pri výrobe svojich produktov brať do úvahy konkurenciu, výhody svojho postavenia na trhu, zákaznícke potreby na funkčnosť a vlastnosti produktu ako aj úhradu svojich fixných nákladov a primeranú tvorbu zisku.

Nástroje nákladového manažmentu

Nástroje nákladového manažmentu sú kritickými piliermi navrhutej konštrukcie a môžu byť použité individuálne na podporu špecifického cieľa alebo spoločne, aby zabezpečili celkové potreby podniku. Návrh, implementácia a aplikácia nových foriem nástrojov nákladového manažmentu reprezentuje veľkú zmenu pre manažérske účtovníctvo. S prichádzajúcimi vonkajšími tlakmi na znižovanie a redukcii nákladov, zdokonalenie výnosov a uspokojenie zákazníka, sa stala jasnou potreba nástrojov nákladového manažmentu. Čo nie je úplne jasné je, ktoré inštrumenty použiť, prečo, kedy a ako jeden nástroj nákladového manažmentu prepojiť s druhým. Vzhľadom k týmto dôležitým úvahám sú ABC metóda, ABM metóda, cieľová kalkulácia, kalkulácia životného cyklu výrobku, kaizen kalkulácia zvolené a integrované inštrumenty pre konštrukciu strategického nákladového manažmentu. K základným nástrojom nákladového manažmentu v oblasti nových vývojových trendov podľa môjho názoru patria:

- **Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností, tzv. ABC metóda – Activity Based Costing (ABC):** realizácia tejto metódy v praxi identifikuje problémy existujúce v jednotlivých organizačných jednotkách, pričom hlavnú úlohu pri jej implementácii zohráva identifikácia nepriamych nákladov firmy. Primárnou úlohou tu zohráva kalkulácia ABC, ktorej úlohou je zistiť usporiadanie procesov a ich skutočné náklady. Najdôležitejším poslaním ABC metódy je mapovanie a zlepšovanie efektivity procesov a aktivít vo firme. Cieľom metódy je podrobné popísanie aktivít, ich zatriedenie do podprocesov a procesov, priradenie príslušných zdrojov k jednotlivým aktivitám a alokácia nákladov k týmto zdrojom [5]. Metóda ABC je súčasťou hodnotového reťazca podniku ako podporná aktivita vo firemnej infraštruktúre, v podobe tretej etapy vývoja manažérskeho účtovníctva [7]. Metóda ABC je súčasťou integrovaného manažmentu pričom poskytuje informácie potrebné na riadenie procesov a je v súlade s novým trendom na firmu, v ktorej sa chápe ako komplex vzájomne súvisiacich činností a procesov.

- **Kalkulácia nákladov pomocou procesných činností, resp. komplexná kalkulácia, tzv. ABM metóda – Activity Based Management (ABM):** poskytuje komplexné informácie o rentabilite jednotlivých zákaziek, zákazníkov, distribučných kanálov a jednotlivých trhov, čím sa ABM metóda stáva nástrojom riadenia firmy a napĺňa tak zmysel slova „manažment“. Riadenie podľa aktivít je vlastne originálnym manažérskym prístupom, ktorý vychádza z metódy ABC a využíva jej informačné výstupy pre podporu týchto manažérskych rozhodnutí. Vzhľadom k tomu, že ABM veľmi úzko súvisí s metódou ABC, je často veľmi ťažké rozlíšiť, kde končí oblasť samotnej nákladovej ABC kalkulácie a kde už začína oblasť zameraná čisto na manažérske rozhodovanie (ABM). Dôležité ale je, ktorý inštrument môže byť strategický, integrovaný a vzájomné pôsobiaci s ostatnými nástrojmi, aby dosiahol ciele strategického nákladového manažmentu. Najdôležitejším poslaním metódy ABM je sledovanie ziskovosti produktov, zákazníkov a distribučných kanálov. Tieto momenty pri dobrom nastavení a implementovaní metódy môžu prispieť k zvýšeniu konkurenčnej schopnosti firmy.

- **Kalkulácia nákladov podľa riadenia cieľových nákladov, tzv. cieľová kalkulácia**

– **Target Costing (TC):** hlavné uplatnenie tejto metódy je u novo sa vyvíjajúcich výrobkov, u ktorých sa predpokladá veľkosériová alebo hromadná výroba. Cieľová kalkulácia predstavuje aktívny manažérsky nástroj, pretože predpokladá harmonizáciu všetkých aktivít na všetkých úsekoch podniku, ktoré sa podieľajú na vývoji nového produktu. Cieľová cena sa stanovuje s cieľom dosiahnuť dlhodobú ziskovosť výrobku s prihliadnutím na podstatu kalkulácie cieľových nákladov.

▪ **Kalkulácia nákladov podľa riadenia nákladov životného cyklu výrobku, tzv. kalkulácia životného cyklu výrobku – Life Cycle Costing Product (LCCP):** zmyslom tejto kalkulácie je určiť náklady na výrobok, ktoré vzniknú v priebehu jeho celého životného cyklu. Kalkulácia životného cyklu výrobku sa podstatne líši od klasických kalkulačných metód, ktoré obvykle vychádzajú z údajov vzťahujúcich sa k mesiacu alebo roku. Kalkulácia životného cyklu výrobku predstavuje širší pohľad na náklady výrobku; uvažuje o nákladoch na výskum a vývoj, ďalších nákladoch vynaložených v predvýrobnej etape a o nákladoch spojených s ukončeným výrobným cyklu a okrem toho zároveň rešpektuje zmeny ceny a zmeny nákladov v priebehu celého životného cyklu výrobku.

▪ **Kaizen náklady, tzv. kalkulácia neustáleho zdokonaľovania – Kaizen Costing (KC):** kaizen náklady na pracovisku znamenajú neustále zdokonaľovanie, týkajúce sa všetkých pracovníkov, t. j. manažérov i radových zamestnancov. V pozadí stratégie kaizen náklady je pochopenie skutočností, že vedenie každého podniku, ak chce zostať v hre a dosahovať primeraný zisk, musí sa usilovať o uspokojenie potrieb zákazníka. Kaizen náklady je stratégiou zdokonaľovania, ktorého hnacím motorom sú potreby zákazníka a zahŕňajú nákladovú redukciu vo výrobných fázach existujúcich produktov.

Dôležité v podnikateľskej praxi pri úspore nákladov ale je, ktorý inštrument môže byť strategický, integrovaný a vzájomné pôsobiaci s ostatnými nástrojmi, aby dosiahol ciele strategického nákladového manažmentu. Vzhľadom k týmto dôležitým úvahám sú ABC metóda, cieľová kalkulácia, kalkulácia životného cyklu výrobku, kaizen kalkulácia a ABM metóda zvolené a integrované inštrumenty pre konštrukciu strategického nákladového manažmentu.

Procesné kalkulácie a ich vplyv na úsporu nákladov

Konkurenčné podmienky diktujú, že firmy musia dodávať produkty, ktoré zákazníci chcú na čas a s najnižšími možnými nákladmi. To znamená, že firma musí neprestajne strieľať na nákladové zlepšenia. Mnoho firiem si zabezpečovalo znižovanie nákladov tradičným účtovníckym prístupom, ale len pár docielilo trvácne úspory. V niektorých prípadoch sa náklady ešte zvýšili.

V kontraste, srdcom procesných kalkulácií sú činnosti. Nákladový manažment zameraný na výkony každej činnosti a ich výsledná spotreba zdrojov. Lepšie riadenie činností je kľúčom k permanentnej redukcii nákladov. Redukcia nákladov je len jedným z mnohých základných bodov procesných kalkulácií. Metóda procesnej kalkulácie² kladie vysoké nároky aj na systém ohodnocovania materiálových vstupov do produkčného procesu, ako to uvádza aj Dubcová. Zlepšovanie kvality, flexibility a služieb, v ktorých sa odlišuje jeden podnik od druhého, je tiež ústredným bodom týchto kalkulácií. Nákladová redukcia je najlepšie

² Dubcová, G. Applications of direct costing methodology for inventory valuation purposes. In: Kvalita Inovácia Prosperita. – Trenčín : Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne. ISSN 1335-1745, 2008, roč. XII., č. 1, s. 9.

dosiahnuteľná zmenou spôsobu, akým sú činnosti používané alebo vykonávané a tým docielenie lepšej využiteľnosti zdrojov. Medzi procesné kalkulácie zaradujeme ABC metódu a jej determinantmi sú, metóda ABB a metóda ABM.

V tomto kontexte, Turney [8] hovorí, že existuje päť krokov alebo názorných ukážok ako redukovať náklady pomocou procesných kalkulácií, resp. AB techník (Activity Based Techniques) a to:

- **Redukovanie času alebo úsilia vyžadovaného na výkon činnosti:** kľúčovým elementom zlepšenia je redukovať čas a úsilie potrebné na výkon činnosti. Táto redukcia môže prísť z procesu alebo vylepšenia produktu. Napríklad, čas na nastavenie resp. prípravu mašiny môže byť znížený zdokonaleným tréningom, eliminovaním konfliktov správnym rozmiestňovaným zamestnancov, umiestňovaním nástrojov na vhodné miesta, zmenami designu produktu a pod.

- **Eliminovanie nepotrebných činností:** niektoré činnosti sú kandidátmi na elimináciu, pretože nie sú hodnotou pre zákazníka alebo nie sú podstatné na celkový chod firmy. Je možné znížiť činnosti narábajúce s materiálom (napr. spracovateľské) zmenami procesu alebo produktu, redukovaním počtu komponentov, používaním Group Technology (GT) buniek alebo tiež outsourcingom a pod. Existuje mnoho rôznych možností na eliminovanie nepotrebných činností. Jedným z krokov by malo byť uistenie sa, že všetky prichádzajúce materiály a časti sú vhodné (prispôsobené) na použitie. Časti, ktoré zapríčiňujú problémy kvality môžu byť eliminované zavedením alebo prenesením zodpovednosti za dodanie kvalitných produktov na dodávateľov. Raz, keď sa takéto zmeny odohrajú, všetky činnosti v komorách môžu byť eliminované. Činnosti napr. narábajúce s materiálom a ostatné k nim pridružené, budú redukované automaticky. Eliminovanie týchto činností bude redukovať celkové náklady a náklady produktov, ktoré už nikdy nebudú používať tieto činnosti.

- **Selektovanie nízko nákladových činností:** navrhovatelia produktov a procesov majú často na výber viacej konkurenčných činností. Toto ponúka príležitosť na redukcii nákladov a to výberom nákladovo výhodnejšej činnosti. Navrhovateľ produktu môže byť schopný špecifikovať typ činnosti nutnej na zhotovenie produktu. V závislosti na designe komponentov, niekoľko automatických montážnych liniek môže byť použitých na montáž produktu namiesto manuálnej montáže produktu. Každá z týchto činností má odlišnú súpravu zdrojov s ňou asociovaných. Manuálna montáž je priama pracovná činnosť. Automatické montážne kompletizovanie, vyžaduje vybavenie, softwer, zručných a skúsených pracovníkov a pridružené technické procesy a tréning. Kvôli tomuto činnosti majú rôzne náklady. Takáto selekcia činnosti má dôležitý dopad na náklady. Navrhovateľ procesov čelí podobným možnostiam a cieľom je vybrať tú najvhodnejšiu možnosť.

- **Zdieľanie činností kdekoľvek je to možné:** ak má zákazník jedinečné a unikátne potreby, je potrebné vykonávať špecifické činnosti na jej dosiahnutie. Teda, ak zákazník má obyčajné potreby, je neehospodárnym plytvaním neobsľužiť tieto potreby s rovnakými činnosťami. Napríklad, produktový navrhovateľ môže použiť bežnú časť v novom produktovom designe. Bežná časť je tá, ktorá je použitá vo viacerých produktoch na vykonanie rovnakých funkcií, napr. na tesniaci krúžok použitý vo viacerých modeloch auta. Iba časti, ktoré musia byť unikátne sú tie, ktoré dodávajú resp. pridávajú produktu odlišnú funkciu ako hodnotu pre spotrebiteľa. Činnosti asociované s bežnými alebo spoločnými časťami napr. rozvrhovanie a obchodné vzťahy zdieľané všetkými produktmi, ktoré ich používajú. Toto zdieľanie spôsobuje nárast objemu produkovaných častí vždy, keď je činnosť vykonávaná,

teda redukuje náklady na časti. Navrhovateľ procesov tiež znižuje náklady grupovaním produktov do pracovných buniek. Je to možné keď majú produkty podobný design (členovia výrobkovej rodiny) a keď výrobný proces je dostatočne flexibilný spracovať odlišnosť v častiach. Náklady môžu byť znížené, pretože produkty v bunke zdieľajú činnosti, kontrolu, testovanie, tréning, rozvrhovanie, činnosti narábajúce s materiálom, uskladnenie a evidenciu.

▪ **Zlepšenie využitia nevyužitých zdrojov:** v konečnej analýze, náklady môžu byť redukované len ak sú zdroje efektívne využívané. Faktom je, že redukovanie sumy činnosti samo osebe neredukuje náradie alebo počet ľudí priradených k danej činnosti. Musia sa urobiť vedomé manažérske rozhodnutia na vyrovnanie sa s nevyužitými zdrojmi. Toto sa môže docieľiť zmenou z lenivého podnikania k aktívnemu prístupu, využívanie zdrojov aj inými činnosťami, alebo ich premiestnenie zo spoločnosti. Metóda ABC sa zameriava na konzumáciu zdrojov a nie na ich mýňanie. Teda metóda ABM môže byť použitá na determinovanie typu a počtu nevyužitých zdrojov. Plány zdrojov založené na informáciách ABC sa stanú základom pre ich efektívne rozmiestnenie a použitie.

Metóda Activity Based Budgeting (ABB)

Činnosti znamenajú náklady konzumovaním zdrojov, aj keď výška spotrebovaných zdrojov závisí na dobyte po výsledku činnosti. Dopyt po činnosti, zase závisí na nákladovom objekte, ktorý spotrebúva činnosť. Preto Cooper a Kaplan [3] popisujú ABB ako opak ABC. Potreba ABB je motivovaná pozorovaním, že tradičný AB proces vo firme je vyjednávaním medzi manažermi a najvyššími vedúcimi o pár malých percentuálnych zmenách oproti minuloročnému rozpočtu a zriedkavo skúma problémy ako produktivita a efektívnosť pri používaní zdrojov. S procesnou kalkuláciou ABB, sú manažéri nútení uvedomiť si, čo naozaj potrebuje zdroje. Keď má firma zavedený ABC systém, môže použiť informácie na svoj rozpočtový proces. Na zostavenie kalkulácie ABB Cooper a Kaplan hovoria, že sú potrebné nasledujúce kroky:

- manažéri zostavia plánovanú produkciu a objem predaja pre ďalšie obdobie,
- predpovedajú dopyt po činnostiach v organizácii,
- vykalkulujú dopyt po zdrojoch pochádzajúcich z týchto vyžadovaných činností,
- determinujú aktuálnu potrebu zdrojov založenú na modely výdavkov a kapacity činnosti.

Kapacita činnosti sa môže odlišovať od odhadovaného objemu produkcie, pretože niektoré zdroje je ťažko odhadnúť. Hlavným dôrazom kalkulácie ABB je odhadovanie dopytu každej činnosti a potom rozpočítať zdroje vyžadované na podporu tohto dopytu.

Metóda Activity Based Costing (ABC) a metóda Activity Based Management (ABM)

Metóda Activity Based Costing (ABC), ktorá je metódou kalkulovania resp. priradovania režijných nákladov na aktivity a z aktivít na produkty resp. služby sa v súčasnosti spája aj s koncepciou riadenia nákladov, čím vzniká systém Activity Based Costing resp. Activity Based Management (ABC/M). V podnikateľskej praxi je ABC/M hlavne nástrojom pre adresné rozdelenie réžií na jednotlivé procesy, aktivity a činnosti, pre analýzu nákladovosti procesov a tiež nástrojom pre mesačné výsledné kalkulácie produktov a ich efektívnosť. Využíva sa na optimalizáciu portfólia vyrábaných produktov, ako aj na generovanie údajov pre manažérske účtovníctvo a controlling. Schopnosť metódy poskytovať

informácie vyplýva už z jeho samotného princípu, a to dvojstupňovej alokácie nákladov a z použitia reálnych rozvrhových základní (drajverov), čím sa zabezpečí dôveryhodnosť získaných informácií s veľmi dobrou presnosťou. V oblasti kalkulovania priamych nákladov neprináša oproti tradičným prístupom kalkulovania nákladov nič nové, výrazne zmeny však prináša v kalkulovaní režijných nákladov.

Pozitívne znaky metódy ABC, resp. ABM viedli v praxi popísať ABC metódu ako: jednu z dvoch alebo troch najviac dôležitých inovácií manažérskeho účtovníctva dvadsiateho storočia. Postupom času dochádza k zdokonaleniu metódy ABC, z ktorej sa postupne vyvíja metóda ABM. Pre kalkuláciu ABM bolo prirodzené, aby vzišla z ABC metódy. Metóda ABC, resp. ABM je jednou z pokrokov CM, ktoré sa logicky vyvodili a našli v krátkom čase obrovskú a priaznivú odpoveď. Kalkulácia ABM predstavuje komplexný systém riadenia nákladov, ktorý poskytuje informácie zo širokého spektra podnikových činností a ABM sa tak stáva zdrojom informácií, ktoré doposiaľ zostávali skryté. Využitelnosť ABM je ďaleko širšia, než tomu bolo v prípade samotnej ABC, pretože kalkulácia nepracovala so zákazníkom či distribučným kanálom ako s nákladovým objektom. ABM teda poskytuje komplexné informácie o rentabilite jednotlivých zákaziek, zákazníkov, distribučných kanálov a jednotlivých trhov, čím sa ABM stáva nástrojom riadenia podniku a napĺňa tak zmysel slova „manažment“. Pomocou procesnej kalkulácie ABM odhalíme skutočnú ziskovosť produktov, zákazníkov, či distribučných kanálov, čo umožní firme aktívne hľadať spôsob, ako zvýšiť zisk a byť konkurencie schopná. Výhody procesnej kalkulácie ABM sú nasledovné:

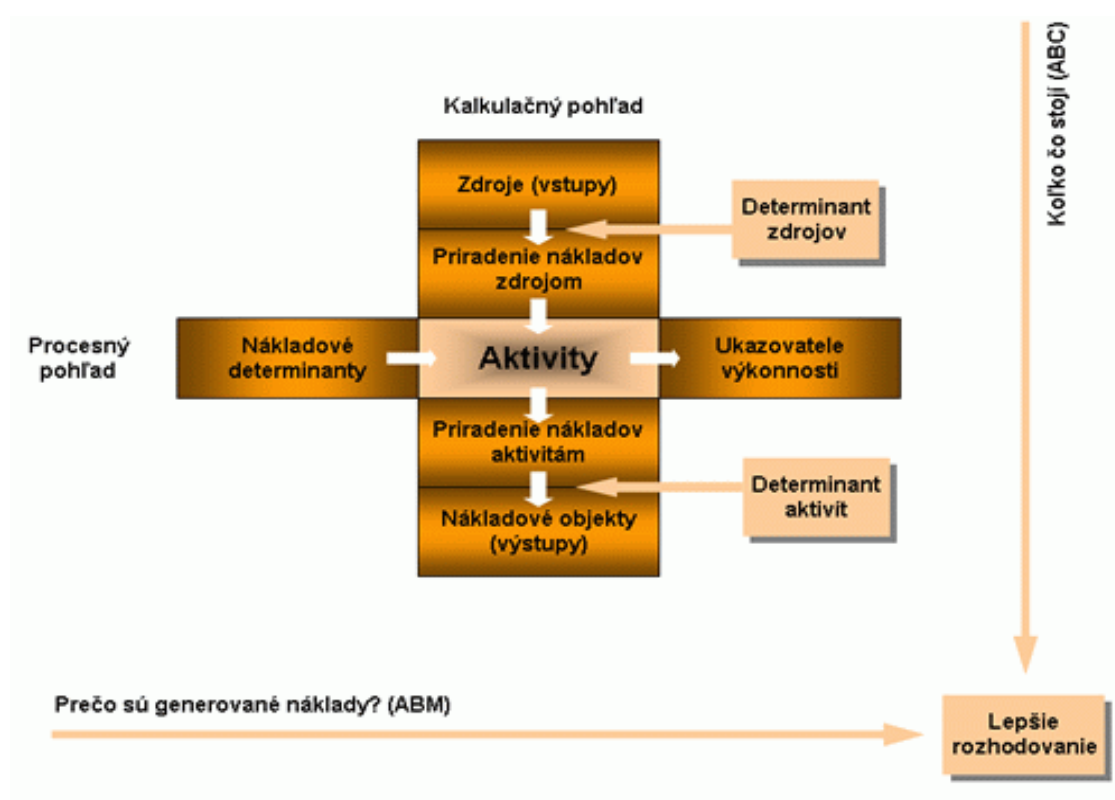
- zisťovanie, meranie a ohodnocovanie nákladov jednotlivých aktivít a podnikových procesov,
- diagnostikovanie skutočných príčin vzniku nákladov,
- objektivizovanie dôležitých nákladových položiek,
- informácie o relevantných objemoch nákladov výrobkov a služieb,
- meranie ziskovosti jednotlivých výrobkov, zákaziek, zákazníkov a distribučných kanálov,
- identifikovanie a meranie nákladov aktivít neprinášajúcich hodnotu.

Procesná kalkulácia ABM je určená firmám produkujúcim širokú škálu výrobkov, firmám poskytujúcich služby rôznym zákazníckym segmentom prostredníctvom rôznych distribučných kanálov (banky, telekomunikácie, utility apod.), organizáciám verejného sektora (nemocnice, štátne inštitúcie, či samosprávne orgány) apod. Manažérom spomenutých typov organizácií dáva procesná kalkulácia ABM do rúk silný nástroj, ktorý môže znamenať výraznú konkurenčnú výhodu v zmysle schopnosti organizácie spoznať presnú výšku nákladov na podnikové procesy, činnosti a výkony. Komplexný prístup kalkulácie ABM je východiskom moderného manažmentu najmä kvôli schopnosti procesného pohľadu na firmu a možnosť merať a vyhodnocovať procesy. ABM kalkulácia je riadenie založené na sledovaní a meraní firemných činností na základe prebiehajúcich procesov a ich hierarchie. Procesná kalkulácia ABM umožňuje:

- merať výsledky vo väzbe na firemnú stratégiu,
- poskytovanie informácií o skutočnom využívaní zdrojov firmy,
- poukazovať na efektívne a neefektívne procesy,
- merať prebiehajúce procesy,
- určiť, ktoré činnosti sú neefektívne a ktoré je potrebné rozvíjať,
- merať a vyhodnocovať profit zákazníka, produktu, segmentu trhu, skupín zákazníkov,
- riadiť a poznať firmu z pohľadu zákazníka.

Kalkulácia ABM dopĺňa ABC kalkuláciu používaním ABC informácií v analýzach procesov na identifikovanie neefektívnych a nehodnotných činností. Zistilo sa, že náklady nemôžu byť riadené priamo. Čo však je možné, je riadenie činností, čo zapríčiňuje náklady. Fundamentálny princíp, ktorý majú v bežnom užívaní všetky ABM prístupy je, že sa zameriavajú na riadenie procesov, ktoré obsahujú činnosti skôr, ako na samotné náklady. Základný kameň tohoto nového myslenia (prístupu) je založený na tom, čomu sa hovorí, tzv. dvoj-dimenzionálny ABC/ABM model [8]. Dvoj-dimenzionálny ABC/ABM model znamená dva alternatívne pohľady alebo dimenzie činností vykonaných v organizácii: posudzovať, resp. nazerať na náklady (cost view) a posudzovať alebo nazerať na procesy (process view), ako ukazuje obrázok 1.

Obrázok 1 Dvoj-dimenzionálny model ABC/ABM



Vertikálna dimenzia modelu zobrazuje kalkulačný pohľad. Kalkulačný pohľad zahŕňa tri stavebné prvky: zdroje, činnosti a nákladové objekty. Z kalkulačného pohľadu systém používa dvoj fázovú nákladovú alokáciu na priradenie nákladov, alebo zdrojov k významným činnostiam firmy. Činnosti sú potom priradené k nákladovým objektom, ktoré používajú činnosti. Kalkulačný pohľad zabezpečuje lepšie pochopenie prečo a ako sú zdroje použité. Prináša informácie, ktoré pomáhajú identifikovať, ktoré činnosti spotrebúvajú najviac zdrojov a kde môžu existovať príležitosti nákladovej redukcie. Turney [8] tvrdí, že kalkulačný pohľad je užitočný pre kalkulácie produktu, strategický nákladový manažment, analýzy kritických rozhodnutí (oceňovanie, produktový mix a rozhodovanie o produktovom designe) a determinovanie priorít na efektívne zlepšovane. Ako ukazuje obrázok, tri hlavné stavebné bloky zahŕňajú procesný prístup: nákladové nosiče, činnosti a merače výkonnosti. Na druhej strane model vykresľuje analýzu činnosti, čo je detailná identifikácia a popis činností riadených v podniku. Analýza činností vyžaduje identifikáciu nie len činností, ale aj korene ich príčin, ktoré spúšťajú činnosti a väzba medzi činnosťami. Pravá strana modelu

znázorňuje ohodnotenie činností meračmi výkonnosti. Typický merač výkonnosti zahŕňa účinnosť činnosti, čas vyžadovaný na skompletizovanie činnosti a kvalitu práce.

Turney zastáva názor, že procesný prístup odráža potrebu organizácie pri vykonávaní činností, čo zapríčiňuje prácu a ako dobre je urobená. Organizácia môže použiť tento typ informácie na pomoc redukcie nákladov a vylepšenie výkonnosti a hodnoty prijímanej zákazníkmi. Podľa procesného prístupu Cokins [1] definuje tento model ABM ako: „Disciplínu, ktorá sa zameriava na manažment činností v jadre procesov, ako cestu ku kontinuálnemu zlepšeniu oboch: hodnotu prijímanú zákazníkmi a získaný zisk v zabezpečovaní tejto hodnoty“. Z tejto definície, si ABM metóda zakladá priamo na dvoch základných cieľoch. Prvým cieľom je zdokonaľiť hodnotu prijímanú zákazníkmi a druhým cieľom vylepšiť zisk zabezpečením tejto hodnoty. Tieto ciele sú dosahované zameriávaním sa na manažment činností. Teda cieľom ABM metódy je splniť zákaznicke želania ziskovo. Pre organizáciu je nepostačujúce povedať akcionárom, že ich produkty majú najvyššiu kvalitu v odvetví, lebo zákazníci nepretržite hodnotia túto organizáciu najvyšším zákazníckym uspokojením. Organizácia musí tiež zabezpečiť adekvátny návrat investícií akcionárov. Je to dané hlavne dlhodobou rovnováhou, pretože zákazníci nebudú mať dôveru v stratový podnik. Na podporu tohoto, ABM metóda dôveruje tomu, že manažment činností je cestou k ziskovému zlepšeniu zákaznickej hodnoty. Každá činnosť v podnikateľskom procese prispieva svojim vlastným spôsobom k celkovému cieľu. Každá činnosť robí merateľný príspevok k svojim zákazníkom, či je to kvalita, včasnosť, spoľahlivá donáška alebo nízke náklady. Je dôležité si uvedomiť, že manažment činností nie je jednorázová úloha. Skôr je to proces neúprosneho priebežného zlepšovania všetkých aspektov podnikania. Turney zastáva názor, že to zahŕňa neustále vyhľadávanie príležitostí na vylepšenie determinovania, ktoré činnosti by mali byť vykonávané? Ako by mali byť vykonávané? Akým spôsobom? Metóda ABC môže zdokonaľiť strategickú pozíciu a schopnosť organizácie efektívne využívať zdroje činností, ktoré poskytujú najvyššie strategické benefity a zlepšenia toho na čom záleží zákazníkovi. Na dosiahnutie cieľov ABM metódy sú tu tri kroky alebo komponenty. Analýza činností, analýza nákladových nosičov a analýza výkonov.

ZÁVER

Firma ako celok pozostáva z veľkého množstva samostatných činností, ktoré vykonáva, napríklad keď navrhuje produkt, vyrába ho, uvádza ho na trh, predáva ho a pritom ho servisne a reklamne podporuje. Každá z týchto činností môže prispieť k relatívnemu postaveniu firmy z hľadiska výšky nákladov a vytvárať základňu na ich diferenciáciu. Firmy v podstate konkurujú medzi sebou na úrovni zvládnutia činností a procesov. Len tie firmy, ktoré vykonávajú svoje procesy a činnosti s najvyššou úrovňou kvality, najnižším množstvom časových cyklov a najoptimálnejšími nákladmi sú tie, ktoré nakoniec na globálnom trhu prežijú. Výška nákladov firiem nevyhnutná na uspokojenie potrieb zákazníka sa tak stáva jedným z kľúčových faktorov úspešnosti firmy. Hlavnou podstatou riadenia nákladov vo firme je v každodennom usmerňovaní, prehodnocovaní a skvalitňovaní všetkých firemných procesov a činností. Východiskom na určenie procesov a činností akejkoľvek firmy sú potreby a požiadavky zákazníka, čiže prečo a pre koho firma funguje a aké je jej poslanie. Presná kalkulácia produktu alebo služby, ktorá odzrkadľuje skutočné náklady na konkrétny produkt alebo službu, je jednou z podstatných informácií nevyhnutnou na riadenie procesov. Firmy, ktoré chcú uspieť sa zameriavajú na efektivitu a flexibilitu vlastných aktivít a procesov a ich optimalizáciu. Jedným z nástrojov, ktorý to umožňuje sú práve procesné kalkulácie a ich modifikácie, ktoré sú odvodené od hlavnej metódy, ktorou je metóda ABC. Najčastejšími dôvodmi prečo sa firmy rozhodujú pre zavedenie procesných kalkulácií sú znižovanie

a optimalizácia nákladov, presnejšie mesačné výsledné kalkulácie a mesačné hodnotenie efektívnosti zákazníkov. Procesné kalkulácie v súčasnej dobe zavádzajú firmy bez obmedzenia veľkosti firmy a odvetvia, v ktorom pôsobia a podnikajú, pretože sú podporované vhodnými modernými softvérmi, čo uľahčuje prácu na získavaní, spracovaní a vyhodnocovaní informácií.

Procesné kalkulácie sú efektívnou metódou nielen na riadenie, resp. reguláciu nákladov, ale aj na strategické rozhodnutia vykonávané vo firme. Ukazuje sa, že firmy, ktoré poznajú a optimalizujú svoje procesy a aktivity, sú pripravené na zmeny spôsobené externým prostredím a sú schopné dosahovať požadovaný výkon a primeranú ziskovosť. Požiadavka procesného pohľadu na firmu a využitie jeho predností sa stáva nutnosťou v súčasnom konkurenčnom prostredí. Medzi hlavné oblasti prínosov procesných kalkulácií zahrňujeme: strategické riadenie, reinžiniering a zlepšovanie procesov, hodnotenie rentability produktov a zákazníkov a zlepšenie pohľadu na náklady firmy a jej funkčných častí.

Príspevok vychádza s podporou Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva Slovenskej republiky a Slovenskej akadémie vied v rámci projektu č. 1/0686/08 *Podpora controllingových systémov v praxi SR, podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách EÚ*.

LITERATÚRA

- [1] COKINS, G.: *Activity Based Costing: Optional or Required?*. Transactions of AACE International 2002.
- [2] COOPER, R. – SLAGMULDER, R.: *Activity-Based Budgeting – Part 2*. Strategic Finance, October 2000, No. 82. Arlington: Cost Management for Today's Advanced Manufacturing Systems. 1991.
- [3] COOPER, R., – KAPLAN, R. S.: *Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action*. New Jersey: Institute of Management Accountants, Montavale, 1993.
- [4] DUBCOVÁ, G. Applications of direct costing methodology for inventory valuation purposes. In: Kvalita Inovácia Prosperita. – Trenčín : Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne. ISSN 1335-1745, 2008, roč. XII., č. 1, s. 9.
- [5] KATO, Y. – BOER, G. – CHOW, W.: *Target Costing: An Integrative Management Procces*. Journal of Cost Management 1995.
- [6] SERINA, P.: *Manažérske náklady vo firme*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2006. ISBN 80-225-2177-9.
- [7] TÓTH, M.: *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností. (Metóda Activity Based Costing)*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2004. ISBN 80-225-1909-X.
- [8] TURNEY, PETER, B.: *Common cents: The ABC Performance Breakthrough: How to succeed with activity-based costing*. Hillsboro: Cost Technology 1991.

VYBRANÉ ASPEKTY ZNALECKÉHO OCENĚNÍ FOTOVOLTAICKÉ ELEKTRÁRNY

SELECTED ASPECTS OF THE PHOTOVOLTAIC POWER PLANT EXPERT ANALYSIS

Pavel Skopal

ABSTRACT

The photovoltaic power plant authorized expert analysis addresses the needs of companies, real estate agencies and investment funds. The Analyst explores a number of factors, including customer financial criteria, risk criteria, technical parameters, legislative acts, among others. He derives discount rates and models a final value of the solar power plant. He also compares data from cash flows, the energy audit or other analysis. The result is an expert analysis that can be used by the tax office, financial institutions, the courts and others.

KEY WORDS

photovoltaic power plant, methodical procedure, expert testimony, feed in tariff, investment value, project cash flow, financial analysis, discounted cash flow

ÚVOD

Tento příspěvek navazuje na předchozí prezentaci na půdě Ekonomické univerzity v Bratislavě, kde byl představen základní ekonomický model fotovoltaiické elektrárny (dále jen FVE). Na vědecké konferenci byl prezentován formát cash flow postavený na fixních i variabilních (kalkulovaných) vstupních parametrech spolu se základním procesním schématem realizační fáze projektu jako jeden z možných manažerských přístupů k této problematice.

Segment obnovitelných zdrojů prožívá v některých zemích EU skutečný boom, a to přesto, že snahy některých vlád směřují spíše k utlumení výkupních garantovaných cen, zvláště v oboru fotovoltaiických elektráren korporátního rozsahu. To je dáno především skutečností, že cena technologií má již několik let sestupnou tendenci a výnosy převyšují jiné, podobné investice. Obor solárních elektráren se ale v několika posledních letech stal velmi dynamickým, generujícím velké množství otevřených (open innovation), ale i rozvratných inovací (disruptive innovation). Vznikají zde nové hodnoty pro podnikatelský sektor, které jsou transferovány do jiných odvětví a zvyšují tak konkurenceschopnost podniků a institucí. Tyto implicitní i explicitní znalosti se stávají součástí podnikových procesů a posouvají tyto subjekty na novou úroveň poznání. Ve firmách se tak výrazněji uplatňuje management změny, mění se zavedené postupy a vznikají zcela nové profese.

V oboru fotovoltaiických elektráren se tak vytváří intenzivní potřeba odborníků, kteří budou schopni kvalifikovaně posoudit mimo jiné i celkovou hodnotu těchto složitých investičních celků. K základním oblastem expertního posuzování patří technické, účetní, daňové a právní due diligence.

Téma je o to více aktuální, neboť na Slovensku probíhá podobný proces jako v České republice a realizace solárních projektů patří k nejdynamičtějším odvětvím. Některé banky vyžadují vedle technických due diligence právě i znalecké posudky a aktuálně velmi intenzivně probíhají diskuse, jakými znaleckými metodami se budou fotovoltaiické elektrárny oceňovat. Především jde o to, zda budou preferovány metody majetkové či výnosové.

Príspevek rozebírá pouze vybrané aspekty znaleckého ocenění solární elektrárny s cílem podrobněji popsat tyto zvolené oblasti. Vzhledem ke schválení výzkumného grantu v této oblasti si kladu mimo jiné i za cíl rozpoutat diskusi s odbornou veřejností na toto doposud jen velmi málo popsané téma. Pro zájemce jsou k dispozici i další texty, simulace a komentovaná výchozí řešení dalších, zde nepopsaných dílčích i skupinových témat.

Popis FVE (vstupní informace)

Základem provedení výpočtu hodnoty znalcem je shromáždění množství vstupních parametrů. Ty jsou obecně děleny do několika kategorií:

1. Parametry dané legislativou (např. výkupní ceny)
2. Hodnoty zjištěné měřením přírodních podmínek
3. Technické údaje garantované výrobcem
4. Ekonomické ukazatele ovlivňující hodnotu cash flow
5. Fixní ekonomická data stanovená např. financující institucí aj.

Tabulka 1 Vstupní parametry pro výpočet

Název projektu	FVE 1000
Typ projektu	Na zelené louce (greenfield)
Kalkulovaná produkce v kWh / kWp	962,6 ¹
Tarifní výkupní cena v Kč	12,15 ²
Plocha v m ²	23.000 ³
Instalovaná kapacita v kWp	1.000
Cena instalace v Kč na kWp	75.000 (75.000 x 1.000 = 75.000.000)
Kupní cena pozemku v Kč za m ²	300 (23.000 x 300 = 6.900.000)
Vlastní kapitál	20%
Bankovní úvěr	80%
Indexace tarifní výkupní ceny ročně	2 % ⁴
Plánované provozní náklady ročně	5%
Průběžná degradace solárních panelů ročně	0,8% ⁵
Diskontní sazba	7% ⁶
Daňová sazba	19% ⁷
Úroková míra úvěru	7,2%
Plánovaná rezerva na měniče	6% ⁸
Fond rezerv a oprav	6 měsíčních splátek ⁹

¹ kWp, měrná jednotka kilowattpeak.

² Vyhláška ERU (Energetický regulační úřad) č. 5/2009 ze dne 23. listopadu 2009, cena pro zdroje s instalovaným výkonem nad 30 kW, které jsou uvedeny do provozu v termínu od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2010, jako 12.150 Kč / MWh.

³ Je použit model, kdy je pozemek vložen do projektové společnosti, alternativně existuje i možnost pronájmu půdy.

⁴ Indexace je stanovena zákonem v rozsahu 2 – 4% za rok.

⁵ Degradace - opotřebení panelů, důsledkem je průběžné snižování výkonu. Standard je 0,5 – 0,8% ročně.

⁶ Přístup financujících institucí je odlišný od pohledu znalce. Banky používají spíše sazbu stejnou nebo mírně vyšší nad úrokovou sazbu úvěru.

⁷ Pro zjednodušení budeme uvažovat s konstantní daňovou sazbou po celou dobu investice.

⁸ Z celkové hodnoty měničů. Banky v některých případech požadují fond v takové výši, kdy jeho hodnota je rovna 100% hodnoty při nákupu. V některých případech, kdy cena zahrnuje i víceletou garanci, může být hodnota nižší.

Lokalita projektu: Českobudějovicko

Relevance: případová studie vychází z konkrétních podmínek projektu, parametry jsou simulovány na benchmarku trhu v květnu 2010.

Odpisové skupiny

Znalec provede kontrolu těchto faktorů:

1. Zda jsou jednotlivé části solární elektrárny správně zaříděny
2. Zda je správný poměr na CAPEX
3. Jaký byl volen účetní model využití odpisů jako generátorů výnosů
4. Zda odpisový model odpovídá platné legislativě

Tabulka 2 Model rozdělení CAPEX ¹⁰

Odpisová skupina ¹¹	Podíl na CAPEX	Roky
Třída 1	0,2%	3 roky
Třída 2	2,8%	5 let
Třída 3	85,0%	10 let
Třída 4	12,0%	20 let

Zdroj: simulátor společnosti Photon Finance s.r.o.

Zřejmě nejsprávnější postup je ten, kdy zařídění provede certifikovaná společnost, která vlastní patřičné licence Českého statistického úřadu a Ministerstva financí. Ta potom vystaví relevantní certifikát, který je uznatelný především pro daňové účely.

V ČR je možné odpisy odložit, potom se ale již nemohou přerušit. Na Slovensku však existuje odlišný přístup, kdy odpisy lze rozdělit a optimalizovat tak účetní ztrátu mající významný daňový aspekt.

Optimální postup z hlediska výnosů je takový, že v roce instalace + dalších pěti letech jsou využity „daňové prázdniny“ a odpis je tak odložen. Opět je nutno konstatovat, že na Slovensku je tento model odlišný.

Metodický postup ocenění FVE podle kritérií mimo cash flow

Pro ocenění volíme dvou úrovnový postup, kde nejdříve zhodnotíme základní kritéria a následně provedeme analýzu cash flow projektu. V první části posuzujeme převážně nefinanční kritéria, a to jako due diligence (dále jen DD) v těchto oblastech, kdy jsou zkoumány především tyto faktory:

1. DD právní
 - a. Konzistence smluv s platnou legislativou

⁹ Vycházíme z pohledu financujících bank, kde 6 měsíců je nejčastější požadavek, min. hranice bývá 3 měsíce. Tento fond se nazývá DSRA.

¹⁰ Model je pro tzv. green fields (volné plochy). Pro instalace na střechách nemovitostí je poměr CAPEX jiný. Tento model představuje jedno z možných řešení, neboť názory daňových poradců se na tento problém liší.

¹¹ Odpisové skupiny, zvláště poměr na CAPEX, se může mírně odlišovat podle toho, jak precizně je provedeno zařazení do jednotlivých skupin.

- b. Ošetření rizik spočívajících v nedokonalosti smluv
 - c. Šetření spojená s vlastnickými vztahy aj.
2. DD účetní
- a. Správné zaúčtování jednotlivých účetních položek
 - b. Vazby těchto položek na provoz společnosti
 - c. Účetní aspekty v kontextu na financování a pojištění bankou
 - d. Účetní uzávěrky za jednotlivá období aj.
3. DD daňové
- a. Vliv daňových aspektů na celkové cash flow (cash flow for free distribution)
 - b. Vyrovnanost vztahů se správci daní aj.
4. DD technické
- a. Soulad technických parametrů uváděných výrobcem s energetickým auditem a studií připojitelnosti
 - b. Kontrola stavební a projektové dokumentace
 - c. S využitím externích poradenských služeb technická kontrola provedení provozovaného zařízení aj.

Možným přístupem je skutečnost, že nefinanční kritéria znalec hodnotí v první fázi formou Ano / Ne a třídí je do 2 skupin. První z nich typu „Ne“ je kategorie, kdy projekt nesplňuje základní kritéria. V zásadě lze konstatovat, že pokud projekt vykazuje tyto zásadní vady, je jeho hodnota zpochybnitelná a pravděpodobně bude výrazně nižší, než bude očekávání investora. Výsledek ocenění může být tedy negativní nebo s výhradami. Zpráva znalce v tomto případě slouží např. jako podklad k nápravě nevyhovujícího stavu. Kladné hodnocení naopak cenu zvyšuje.

U projektů financovaných bankou je v některých případech tento proces zrcadlově kopírován samotnou finanční institucí. Lze obecně konstatovat, že pokud banka vystaví závazný úvěrový příslib, je velká pravděpodobnost, že kritéria budou znalcem posouzena kladně. To však nemění nic na tom, že znalec tyto informace nepřejímá, ale posuzuje podobně jako je to např. u finančního plánu podniku zpracovaného finančním manažerem.

Stanovení diskontního faktoru λ

Oceňujeme celek FVE pomocí diskontních faktorů v kontextu na jednotlivé oblasti DD. Dílčím kritériím znalec přiřazuje body a váhy, kde výsledek (variantně vážený průměr) je podkladem ke stanovení expertního diskontního koeficientu, který označme jako λ . Ten odráží potencionální náklady spojené s odstraněním vad a vytváří obraz o kvalitě projektu.

Příklad - zadání:

1. maximální počet bodů je 10 pro jedno kritérium
2. maximální váha je 5 pro jedno kritérium
3. maximální možná hodnota je 50 (10 x 5) pro jedno kritérium
4. v našem případě je celkové maximum bodů 150 (3 x 50)
5. dosaženo bylo 110 bodů, což je 73,33%
6. zaokrouhleně nahoru je základní diskontní faktor λ roven 26%

Tabulka 3 Bodová stupnice

Parametr	Body	Váha	Celkem
A	10	5	50 / 100
B	9	4	36 / 100
C	8	3	24 / 100

Diskontní faktor λ je nutné v další fázi přepočítat na finanční ukazatele. To znamená, že znalec stanoví, jaká je odpovídající hodnota diskontního faktoru v Kč. V zásadě existuje vícero možných základních přístupů:

1. hodnota 26% jako sekundární kritérium je oceněna paušální částkou
2. nebo je hodnota diskontního faktoru vztažena k vynaloženým vlastním prostředkům na investici (equity + poplatky do ní nezahrnuté)
3. nebo je provedena analýza jednotlivých potenciálních nákladů spojených s nápravou stavu
4. nebo i jako podíl z vynaložených nákladů projektu v různých fázích, kde v tomto případě by musel být projekt rozdělen na vícero částí
5. aj.

Příklad - výpočet:

MODEL: ocenění podílu vynaložených nákladů projektu ve fázi developmentu

Pro ilustraci použijeme tedy variantu 4/, tedy jako podíl vynaložených nákladů projektu, kam patří především náklady na různé studie, právníky, experty, projektovou dokumentaci apod.

Segment fotovoltaických elektráren vykazuje přitom přímé projektové náklady okolo 2%¹².

V našem případě tedy dle vstupního zadání vypočteme hodnotu λ podle vzorce:

λ nominálně =

$((\text{instalovaná kapacita} \times \text{cena instalace}) + \text{náklad na koupi pozemku}) \times 2\% \times 26\%$

pak dosadíme: $((1.000 \times 75.000) + 6.900.000) \times 2\% \times 26\%$

hodnota $\lambda = (81.900.000) \times 2\% \times 26\%$

výsledek = 425.880

Příklad – interpretace:

Znalec stanovil expertním odhadem, že projektové náklady mohou být vyšší o 425.880. Bodové hodnocení s využitím vah pro jednotlivá kritéria je tedy negativní právě o tuto částku. O zmíněných 425.880 sníží znalec hodnotu elektrárny. Dalo by se také konstatovat, že tyto prostředky byly neúčelně vynaloženy a plánované 2% nepostihly všechny oblasti nebo že některé ceny byly, či mohly být nadhodnoceny.

¹² Vycházíme z benchmarku, který tvoří finanční instituce. Zde se uznatelná hranice pohybuje okolo 2%.

Do struktur diskontního faktoru λ lze započítat také řadu dalších nákladů, kde k těm nejdůležitějším patří:

1. expertní právní a poradenské služby
2. technické služby spojené s revizí stavu
3. režijní náklady spojené s jednáním s municipalitami či státními institucemi
4. poplatky spojené se změnou služeb, např. bankovních
5. náklady spojené s různými provizemi zaplacenými zprostředkovatelům, makléřským společnostem orientujícím se na tento segment
6. náklady vzniklé revizí pojistné smlouvy při vyšší míře rizika, např. pokud by byly použity některé technologie, které sice splňují normy, ale jsou na trhu příliš krátce (např. konstrukce vyrobené společností, která sice získala průmyslový a užitný vzor, ale nikdy předtím podobný produkt nevyráběla)
7. apod.

Náklady na odstranění méně závažných vad projektu tak v naší případové studii odhadl znalec na hodnotu odpovídající částce **425.880**. Tato hodnota bude odečtena z celkové ceny FVE stanovené znalcem.

ZÁVĚR

Podobně jako ve světě oceňování podniků či nemovitostí použije znalec vždy kombinaci více metod. Výše popsaná bodová metoda je jen jednou z možných, jak již bylo konstatováno. Dalšími metodami využitelnými pro tento segment je především modifikace metody DSC (diskontovaného cash flow). Ta však v současnosti exaktně pro obor solárních elektráren neexistuje a je provázaná s dalšími faktory, neboť některá rizika jsou pojistitelná, jiná mohou být kryta průběžně vytvářenými fondy rezerv a oprav, ostatní potom snižují hodnotu investice, jiné ji naopak zvyšují, a to vše v časové souslednosti životnosti investice.

Znalec takto jednotlivé diskontní faktory skládá do matice a jednotlivé hodnoty přičítá nebo odečítá. Metody mohou mít svoji váhu, a proto svým významem mohou ovlivnit celkový výsledek.

Zatím zcela neprobádaná oblast je problém spojený s posouzením časové hodnoty výnosů z investice (již zmíněné cash flow for free distribution), a to především vůči:

1. použití výhodných diskontních faktorů
2. ochotě bank investici za nových podmínek financovat či refinancovat
3. vůli kupujícího zaplatit za solární elektrárnu fixní částku + budoucí výnos jiný než byl původně kalkulovaný
4. v poslední řadě i postoj finančních úřadů k výši zaplacených daní
5. apod.

To vše tvoří zcela novou znalostní bázi, která je různými distribučními kanály transferována do podniků nejen v daném segmentu, ale i do oborů příbuzných. Vznikají tak nové manažerské metody a procesy mající tak přímý vliv na podnikatelský sektor a jeho konkurenceschopnost.

LITERATURA

- [1] FOTR J., SOUČEK I.: Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, 1. vydání, Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-0939-2
- [2] KISLINGEROVÁ E. a kol.: Manažerské finance, 1. vydání, C. H. Beck, Praha 2004, ISBN 80-7179-802-9

- [3] LIBRA M., POULEK V.: Fotovoltaika, 1. vydání, Praha 2009, ISBN:978-80-904311-0-2
- [4] MURTINGER K., BERANOVSKÝ J., TOMEŠ M.: Fotovoltaika, elektřina ze slunce, 2. vydání, ERA Group, Praha 2008, ISBN: 978-80-7366-133-5
- [5] REMMERS K. H.: Velká solární zařízení, ERA Group, ISBN: 978-80-7366-110-6
- [6] THEMESSEL A., WEISS W., Solární systémy, 2005, ISBN: 80-247-0589-3
- [7] TRUXA J., MURTINGER K., Solární energie pro Váš dům, 1. vydání, ERA Group, Praha 2006, ISBN: 80-7366-076-8
- [8] VLASTNÍ ARCHIV
- [9] PRACOVNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI PHOTON FINANCE S.R.O.

INFORMACE O PŘÍSPĚVKU

Tento příspěvek je součástí řešení fakulního vědeckého projektu č. 14/2010, interní číslo zakázky IG3100030, Transfer znalostí prostřednictvím inovací a managementu změny v segmentu obnovitelných zdrojů a financí.

**PŘÍPADOVÉ STUDIE V PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ MALÝCH
A STŘEDNÍCH FIREM NA VŠE V PRAZE**

**CASE STUDIES IN THE COURSE BUSINESS OF SME'S AT THE
UNIVERSITY OF ECONOMICS, PRAGUE**

Ivana Svobodová

ABSTRACT

Approach to education is slowly changing in the Czech Republic. Instead of memorizing facts the emphasis is placed on developing analytical thinking, reasoning, and communication, presentation and social skills. Therefore many teachers start using case studies method in their courses at universities. This paper focuses on the means and problems of using this case method when teaching one specific course at the University of Economics in Prague. The paper is divided into three parts. First part focuses on case studies generally, reasons why to use this method and brief description of how to use case studies. Second part of this paper introduces course Business of SMEs taught at the University of Economics in Prague and the third part describes the author experiences with using case studies when teaching this course.

KEY WORDS

Case study, Business of SMEs.

ÚVOD

Případové studie se staly často využívanou a velmi oblíbenou metodou interaktivní výuky nejen na vysokých školách. V mnoha vysokoškolských předmětech jsou již běžnou součástí osvědčené skupiny výukových metod.

Lze je jednoduše definovat jako popis reálné situace, která nutí své účastníky učinit rozhodnutí, přijmout výzvu, využít příležitost, vyřešit problém nebo čelit hrozbě. Velice často se jedná o příběh konkrétní osoby nebo osob, do jejichž kůže se studenti mohou velmi snadno vžít a pocítit tak váhu situace na vlastních bedrech. Zažívají pak různé situace nanečisto na vlastní kůži a mohou si vyzkoušet aplikaci různých metod a přístupů, aniž by ve skutečnosti podstupovali riziko možných dopadů svých možných rozhodnutí. To vše za předpokladu, že je případová studie správně napsaná a učitelem správně vedená. Obojí sebou nese mnohá úskalí.

Tvorba a vedení případových studií

Případová studie představuje detailní popis povětšinou reálné situace, skutečného problému, který řeší skutečná osoba. Případová studie představuje situaci přesně tak, jak ji její protagonisté vnímali, včetně měnících se proměnných, nedokonalých znalostí, nejasných odpovědí a s běžícím časem, který netrpělivě vyžaduje nějaké řešení. Často bývá případová studie předkládána v podobě příběhu, aby dostatečně studenty zaujala, obsahuje reálná data a procesy, které jsou důležité pro analýzu specifické situace, sestavení akčního plánu a pro pochopení komplexnosti a nejednoznačnosti reálného světa. Případové studie pokrývají každický aspekt problémů, kterým čelí manažeři – financemi a výrobou začínaje a marketingem a řízením lidských zdrojů konče. Čerpají z širokého spektra znalostí a analytických nástrojů, které musí studenti ovládat, aby těmto problémům dokázali čelit.

Ačkoliv každá případová studie je jiná, skoro všechny se točí kolem jediné otázky: Co má hlavní postava udělat?

Metoda případových studií vytváří prostředí, ve kterém studentovi nestačí pouze jednoduše absorbovat fakta a teorie, ale musí kromě jejich aplikace také prokázat jisté dovednosti leadershipu a týmové práce při řešení nastíněných problémů. Právě souhra týmu bývá nejčastějším faktorem úspěchu řešení případové studie. Občas pedagog musí řešit nerovnoměrně nastavený přístup studentů k řešení případové studie. Někteří studenti obtížně překonávají svoji introverci, lenost či nezájem.

Pod odborným vedením pedagoga, jehož hlavním úkolem je kladení správných otázek, provádějí studenti společně analýzu a syntézu konfliktních dat a názorů, definují cíle a stanovují jejich priority, přesvědčují a konfrontují ostatní s jiným způsobem myšlení, rozhodují se na základě nejistých informací a chápou se příležitostí tváří v tvář značné nejistotě.

Případové studie by měly umožnit studentům rozvinout některé dovednosti:

Analytické dovednosti: aby mohli studenti případovou studii vyřešit, musí být nejdříve schopni zanalyzovat danou situaci jak z kvalitativního tak kvantitativního hlediska, identifikovat problémy, zpracovat všechny uvedené informace a kriticky myslet.

Dovednosti rozhodování: na základě analýzy dané případové studie musí studenti zhodnotit, jaké možnosti mají, stanovit si různé alternativy řešení, stanovit kritéria, na jejichž základě se pak rozhodnou, tato kritéria zhodnotit, vybrat nejlepší variantu a učinit rozhodnutí, jak danou situaci vyřeší. Na základě tohoto rozhodnutí je pak třeba sestavit vhodný plán realizace svého rozhodnutí.

Aplikační dovednosti: na případových studiích si studenti mohou vyzkoušet aplikovat nástroje, techniky a teoretické koncepty, které se ve škole naučili.

Vyjadřovací dovednosti: při řešení případových studií jsou studenti nuceni poslouchat své spolužáky a jejich přístupy ke studiím a zároveň vyjadřovat své názory a myšlenky, podporovat je vhodně zformulovanými argumenty a přesvědčovat ostatní o jejich správnosti. Rozvíjí tak své slovní vyjadřovací schopnosti a schopnosti vyslechnout druhého a přemýšlet o jiných úhlech pohledu. Kromě toho si studenti také při pravidelném psaní poznámek, zpráv o řešení případových studií a zkoušek založených na řešení případových studií procvičují své písemné vyjadřovací schopnosti.

Dovednosti time-managementu: náročnost domácí přípravy případových studií a další povinnosti studenty nutí pečlivě plánovat jednotlivé aktivity a svůj čas.

Mezilidské a sociální dovednosti: prostřednictvím diskuzí v malých skupinách i před celou třídou se studenti učí, jak vycházet s ostatními spolužáky ve třídě, včetně schopnosti zvládat konflikty a dělat kompromisy. Tyto dovednosti jsou obzvláště důležité pro budoucí pracovní zapojení studentů v týmové práci.

Tvořivost: vzhledem k tomu, že neexistují dvě situace, které by byly identické svými podmínkami, aktéry nebo problémy nebo se daly řešit přesně stejným postupem, nutí případové studie hledat studenty stále nové a nové způsoby řešení a zvažovat vždy jedinečnost podmínek, ve kterých budou činit svá rozhodnutí.

Metoda případových studií má 3 fáze:

1. Individuální příprava případové studie
2. Týmová příprava případové studie
3. Diskuze nad případovou studií v plénu ve třídě

Aby byl proces učení dostatečně efektivní, je třeba, aby byly opravdu dodrženy všechny tři kroky. Aby studenti mohli s případovou studií začít pracovat, je třeba, aby se každý student podrobně seznámil s obsahem případové studie a pochopil, o co v případové

studii jde. Nedílnou součástí případové studie by měla být snaha přijít na své vlastní řešení a dostudování potřebných teorií a konceptů, které studenti potřebují k tomu, aby mohli případovou studii řešit. K tomu slouží dodatečné materiály a zdroje, které mohou studenti získat od svých vyučujících nebo které mohou najít v zadané literatuře. Tato fáze vyžaduje vysokou úroveň osobní disciplinovanosti studentů a jejich pracovní nasazení.

Na individuální přípravu navazuje práce s případovou studií v malých skupinách, která je spojovacím článkem mezi individuální přípravou a společnou diskuzí nad případovou studií v plénu ve třídě. Tato fáze umožňuje studentům otestovat si své pochopení a řešení případové studie v menší skupině. Tím, že si studenti vzájemně sdělují své přístupy, současně si ověřují, zda problém opravdu chápou. Není lepší způsob, jak se něco naučit než muset to samé naučit někoho jiného. Na rozdíl od diskuze v plénu ve třídě je pro studenty poměrně složité skrýt v malé skupině svou nepřipravenost. Tlak skupiny většinou studenty donutí, začít se připravovat před hodinou, zvláště je-li skupina zainteresována ještě nějakým hodnocením ze strany pedagoga. Kromě jiného tato fáze posiluje sebevědomí studentů vystoupit před zbytkem třídy při diskuzi v plénu, když si již jednou v malé skupině ověřili, že jejich pochopení a řešení problému je uznáváno ostatními studenty.

Poslední fází případových studií je fáze diskuze v celé třídě. Je to v podstatě poslední příležitost dobrat se absolutního pochopení problému řešeného v případové studii a vymezení vhodných přístupů k řešení daného problému. Role pedagoga v této fázi spočívá v kladení vhodných otázek, které donutí studenty nad problémem přemýšlet z různých úhlů pohledu a brát v potaz různé podmínky a předpoklady, které mohou jejich řešení významným způsobem ovlivnit, a zároveň pomohou studentům uvědomit si, jaké bude mít jejich řešení konsekvence. Je to také nejdůležitější fáze z pohledu studenta, až zde má možnost si ověřit, zda k řešení přistupoval správným způsobem.

Ač by se mohlo na první pohled zdát, že tato role je velmi jednoduchá a pohodlná, jsou na pedagoga v průběhu vedení případové studie kladeny značné nároky. V první řadě musí dokonale znát případovou studii a možné strategie jejího vedení a řešení a být odborníkem v dané oblasti. Zároveň musí být zdatným facilitátorem skupinových diskuzí, tzn. umět klást otázky a tak určovat směr a udržovat proud diskuze, sledovat odpovědi jednotlivých studentů a kdykoliv se na ně odkázat v průběhu diskuze, sledovat aktivní účast jednotlivých studentů a ve vhodný okamžik podpořit nebo vyzvat k účasti konkrétní studenty a celou diskuzi zaznamenávat vhodným způsobem na tabuli nebo flipchart, tak aby studentům bylo jasné, odkud jdou a kam. Všechny tyto činnosti kladou na pedagoga velké nároky.

Předmět Podnikání v MSP

Předmět Podnikání malých a středních firem je jedním z povinných předmětů vedlejší specializace Malé a střední podniky v tržním prostředí, jejímž absolvováním studenti získají znalosti a dovednosti potřebné pro založení a řízení vlastní firmy a také pro výkon manažerských funkcí v malých a středních podnicích. Vedlejší specializace navazuje na znalosti předmětů, které studenti získají na bakalářském stupni studia nejen v rámci povinného celoškolského základu, zejména pak předmětů zaměřených do oblasti managementu, marketingu, řízení lidských zdrojů a podnikových financí.

Hlavním cílem předmětu je integrovat všechny již doposud izolovaně nabyté vědomosti do jednoho celku a ukázat studentům jejich vzájemné vazby. Předmět je postaven tak, aby se studenti naučili tyto znalosti integrovaně aplikovat na různé problémy, se kterými se potýkají manažeři malých a středních podniků a případové studie jsou pro to ideálním nástrojem.

Předmět je vyučován celkem 4 hodiny týdně, z čehož 2 hodiny jsou věnovány přednáškám a 2 hodiny cvičením. Cílem přednášek není odpřednášet teorii, ale přiblížit

studentům svět praxe. Přednášky jsou vyplněny vystoupeními odborníků z praxe (manažeri, podnikatelé, apod.) zaměřenými na konkrétní témata, která navazují na cvičení. Od tohoto semestru jsou na přednášky zváni i „hrdinové“ případových studií. Studenti tak mají možnost získat zpětnou vazbu svého návrhu řešení přímo od samotného podnikatele.

Ve cvičeních pak studenti řeší případové studie a zpracovávají konkrétní podnikatelský projekt. Aby mohl správně proběhnout celý učební cyklus, který případové studie nabízejí, byli studenti rozděleni do stálých týmů. Nejprve si studenti připravovali případovou studii individuálně. Vzhledem k časové náročnosti přípravy studií, si studenti často rozdělovali práci mezi sebou a tím rozvíjeli své schopnosti práce v týmech. Na začátku každého cvičení měli zhruba 10 minut čas na to, ještě celou případovou studii shrnout a dojít k nějakému stanovisku. Pak se v průběhu zbytku cvičení případová studie řešila kolektivně se všemi studenty. Tento model se však ukázal pro studenty časově velmi náročným. Proto se vyučující tohoto předmětu rozhodli nerozdělovat studenty do týmů. Každý student si připravuje svůj návrh řešení případové studie individuálně. K tomuto modelu jsme přistoupili po diskusi se studenty. Z jejich pohledu pracují téměř v každém předmětu v týmu (a většinou pokaždé v jiném) a je pro ně velmi komplikované zkoordinovat časové možnosti všech členů týmu. Nakonec se pak stejně nescházeli a posílali si svá řešení elektronickou formou a k žádným diskusím v podstatě nedocházelo. Nutno přiznat, že se to na vlastním řešení případové studie na cvičení nijak zvlášť neprojevovalo.

Zkušenosti s případovými studiemi v předmětu Podnikání v MSP

V první řadě je třeba konstatovat, že je velmi problematické získat vhodné případové studie. Měly by co nejvíce odpovídat českému, potažmo zahraničnímu (je-li to žádoucí) podnikatelskému prostředí, dále by měly být pokud možno aktuální, přínosné a zároveň nenabízet prvoplánové řešení. Případové studie, které používáme ve výuce, pocházejí z „naší vlastní dílny“. Je velmi složité najít případovou studii, která by přesně vyhovovala požadavkům našeho předmětu. Dalším problémem je, že většina dostupných případových studií je v cizím jazyce a za jejich použití se platí nemalé finanční prostředky, které fakulta ani katedra nejsou ochotny zaplatit. V neposlední řadě, na studenty negativně působí, je-li případová studie z jiného než českého prostředí, nebo je-li fiktivní.

Témata případových studií čerpáme jednak ze seminárních a diplomových prací našich studentů, u kterých víme, že jsou založeny na reálném příkladě a pokud nám studenti i aktéři reálné situace udělí souhlas. Dalším zdrojem jsou spolupracující manažeri či jiní odborníci z praxe, kteří nám sami téma nabídnou jako vhodné do výuky. Ve většině případů jsou změněna veškerá jména osob a názvy společností, v některých případech je třeba změnit i obor podnikání, aby nebylo možno danou společnost identifikovat. V České republice stále panuje neochota nechat ostatní nahlédnout do své firemní kuchyně, zveřejnit problém, který řeší, nebo do kterého se podnik či jedinec dostal. Máme pouze jednu případovou studii, která řeší sérii rozhodnutí podnikatele, která přivedla firmu k jejímu nechtěnému zániku. Avšak podařilo se nám najít podnikatele, kteří se za svůj příběh nestydí, uvedou svá jména i své problémy. Tito podnikatelé jsou rovněž ochotni předstoupit před studenty na přednášce a podělit se s nimi o své zkušenosti. Lze jen doufat, že tento pozitivní trend bude nadále stoupat. Určitou kompenzací těmto podnikatelům je zařazení jejich případové studie do publikace, která je prodávána v běžné knihkupecké síti. V našem případě se jedná o publikaci Srpová J., Řehoř V.: *Základy podnikání*, vydané letos v Gradě. Mezi podnikatele, kteří napsali případovou studii podle našich představ a zároveň měli přednášku pro naše studenty, patří např. Tomáš Březina ze společnosti Best, a.s., Jan Háša ze společnosti Autocentrum-Háša, s.r.o., Miroslav Křížek ze společnosti Jipka, s.r.o., Vladimír Kovář ze společnosti

Unicorn, a.s. Nově je v dalším semestru přislíbena přednáška Radima Jančury a na cvičení bude vedena případová studie na jeho společnost Student Agency, s.r.o.

Aby byly případové studie efektivní, je třeba, aby studenti přicházeli do hodiny dobře připraveni. To však v našich podmínkách nebývá zvykem, proto je třeba studenty motivovat přidělením určitého počtu bodů za odevzdanou písemnou přípravu případové studie. V hodině pak vystupuje každý student sám za sebe a získává další body. Je třeba dát studentům čas, naučit se s případovými studiemi pracovat. Současný systém vzdělávání stále ještě učí studenty pasivně sedět a poslouchat pedagoga, diskuzí v hodině bývá minimálně. Studenti nejsou zvyklí se pravidelně připravovat z hodiny na hodinu, natož aby se aktivně podíleli na průběhu výuky. Z našich zkušeností trvá zhruba 3 týdny, než si studenti zvyknou na nový rytmus výuky a vytvoří si systém jiné formy svého studia. Dosavadní systém vzdělávání založený převážně na memorování naučil studenty hledat vždy pouze jedno správné řešení. V případových studiích však často neexistuje jedno jediné správné řešení a to studenti nejsou obvykle ochotni přijmout. Když se ve třídě vytvoří dva názorové tábory prosazující si každý svůj způsob řešení, vyžadují od pedagoga rozsouzení, který tým má pravdu, nebo které řešení je vhodnější. Pokud dostanou odpověď pouze shrnující výhody a nevýhody obou způsobů, odchází „frustrování“. Dále studenti vyžadují, aby jim případové studie vždy poskytovaly všechny potřebné informace a žádné další navíc, které nepotřebují, což je v praxi nerealné. Většina manažerů a nejen manažerů je nucena učinit rozhodnutí i přesto, že má velmi omezené množství relevantních informací a přebytek informací irelevantních. Přesto je zpětná vazba na závěr kurzu pozitivní. Jen namátkou vybíráme:

„Předmět předčil má očekávání! Jsem z jiné fakulty (pozn. autora: než z podnikohospodářské), kde takovýchto předmětů je minimum (spíše žádné). A teprve teď mě začala škola bavit, tím že už nejde jen o memorování učebnic...“

„Předmět je časově náročný, ale dobrým způsobem, že lidé něco tvoří, ne se jen učí.“

„Předmět vůbec nesplnil má očekávání, protože mi nabídl něco, co jsem vůbec nečekala. Líbil se mi systém výuky: diskuze, práce v týmu...“

„Líbil se mi způsob, jakým nás vyučující nutil přemýšlet, hledat odpověď sami.“

Osobně jsem se setkala i s reakcí studentky, která byla „nešťastná“ z toho, že si nemůže psát poznámky do sešitu v podobě v jaké byla doposud zvyklá z klasických přednášek.

Některé případové studie ve vyučujících vyvolávaly dojem, že mohou být vyřešeny studenty relativně rychle a s co nejmenší námahou. Proto byla k zadání případových studií zařazena i tzv. odborná témata – např. růst firmy, specifika marketingu MSP, plagiátorství apod. Úkolem studentů je vypracovat odborné téma, nikoliv však z povinné literatury. Studenti nejvíce využívají internetové zdroje, a to i zahraniční. Za vypracování a také za odprezentování tohoto odborného tématu mají možnost získat další body. V průběhu semestru studenti vyhledávají stále zajímavější a zajímavější informace k odbornému tématu. Mnohdy právě kontroverzní pohledy na danou problematiku získané z různých zdrojů, vyvolávají bouřlivé diskuze mezi studenty.

Je třeba ještě zmínit, že většina učeben naší vysoké školy není vybavena na jiný způsob výuky, než je tradiční frontální způsob. Většina tříd je vybavena pevnými dlouhými lavicemi, které nelze rozmístit po třídě tak, aby byla maximálně možně podpořena interaktivní forma výuky, ať už jsou to diskuze nebo týmová práce. Pohyb učitele po třídě je velmi omezen a studenti na sebe vzájemně nevidí. Pokud se však „pošťestí“ být v učebně, kde je možné přesouvat lavice, stavíme je do tvaru písmene „U“.

Dalším problémem je rychle se naučit jména studentů. Pro podporu diskuze ve třídě je velmi důležité, aby mohl pedagog oslovovat studenty jejich křestním jménem, aby se studenti i mezi sebou vzájemně znali jménem a mohli na sebe tak snáze reagovat v diskuzích. Navozuje to mnohem přátelštější a kooperativnější atmosféru ve třídě.

Nejpálčivějším problémem však je vzdělávání pedagogů ve způsobech vedení a psaní případových studií. Je na učitelích samotných, aby si sami našli nějaký vzdělávací kurz, který většinou bývá v zahraničí a je poměrně nákladný, a aby si na daný kurz sehnali finanční prostředky. Vést případové studie se pak musí učit pedagogové sami stylem: „Skoč do vody a pokus se neutopit.“ Tímto způsobem je proces učení velmi zdlouhavý a případové studie nemají takový efekt, jaký by mohly mít.

Poměrně často diskutovaným problémem mezi pedagogy je, zda dopředu prostudovat studenty navrhované řešení případové studie a nebo se při vedení případové studie nenechat těmito návrhy řešení předem ovlivnit. Naše zkušenost nás vede využívat spíše druhý způsob. I pro studenty je praktičtější, neboť studenti mají na zpracování svého řešení více času od zadání v předchozím cvičení.

Aby příspěvek nekončil pesimisticky, je třeba zmínit, že se v tomto předmětu uplatňuje i další moderní forma výuky a to je nahrávání přednášejících za pomoci Mediasite, kdy je při spuštění záznamu, na jedné obrazovce vidět jak přednášející, tak i prezentace, kterou zároveň přednášející promítá. Studenti, kteří nemohou přijít na přednášku nebo studenti distanční formy studia tak mají možnost si přednášky poslechnout a prezentace znovu prohlédnout. Tento systém nahrávání umožňuje pedagogovi získávat určitá statistická pozorování - které přednášky a které části konkrétní přednášky jsou nejčastěji či nejméně sledovány.

ZÁVĚR

Případové studie se více méně rychleji začínají rozšiřovat i na bakalářské a magisterské stupně studia. Jejich použití ve výuce umožňuje rozvíjet mnoho znalostí a dovedností studentů, které pro ně pak budou velmi důležité při uplatnění v praxi. Studenti nový přístup k výuce oceňují, pedagogové se však setkávají s různými překážkami způsobenými stávajícím systémem vzdělávání a přístupem vedení svých institucí, ať už jsou to nové požadavky kladené na studenty, na které si studenti musí nejdříve zvyknout a naučit se je splňovat. V menší míře pak chybějící podpora ze strany univerzity při zavádění nových metod výuky. Nejvíce diskutovaných výhod a nevýhod je v oblasti postoje pedagoga k vedení případových studií a postoje studentů k jejich studiu vzejm. v průběhu semestru, kdy se očekává příprava na každé cvičení. I přesto však úsilí zavést případové studie do výuky stojí za výsledky, kterých lze díky nim dosáhnout.

LITERATURA

- [1] BARNES, L. B., CHRISTENSEN, C. R., HANSEN, A. B.: Teaching and the case Metod. 3rd vydání. Boston, 1994. HBS Publishing
- [2] MAUFFETTE-LEENDERS, Louise, ERSKINE, James A., LEENDERS, Michael R. Learning with Cases. 3. ed. London: Ivey Publishing, 2005. 135 p. ISBN 978-0-7714-2521-X.
- [3] MAUFFETTE-LEENDERS, Louise, ERSKINE, James A., LEENDERS, Michael R. Teaching with Cases. 3. ed. London: Ivey Publishing, 2003. 262 p. ISBN 0-7714-2419-1.
- [4] MAUFFETTE-LEENDERS, Louise, ERSKINE, James A., LEENDERS, Michael R. Writing Cases. 4. ed. London: Ivey Publishing, 2001. 190 p. ISBN 0-7714-2270-9.
- [5] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. Základy podnikání. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [6] SVOBODOVÁ, Ivana, HABRMANOVÁ, Blanka. Případové studie jako forma modernizace výuky předmětu Podnikání malých a středních firem na FPH. Poděbrady 21.06.2007 – 22.06.2007. In: Inovace výuky managementu a podnikání na vysokých

školách [CD-ROM]. Plzeň: Západočeská univerzita, 2007, s. 87–94. ISBN 978-80-7043-613-4.

[7] <http://www.hbs.edu/case/>

VYBRANÉ PRVKY KOOPERAČNÉHO MARKETINGU A ICH APLIKÁCIA VO VÝROBNÝCH DRUŽSTVÁCH V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

SELECTED ELEMENTS OF CO-MARKETING AND THEIR APPLICATION IN THE PRODUCER CO-OPERATIVES IN THE SLOVAK REPUBLIC

Elena Šúbertová - Igor Petrikovič

ABSTRACT

This article presents selected tools of cooperative marketing and possibilities how they can be used in the specific conditions of Slovak producer co-operatives. In contrast with the opponents of cooperative idea authors consider cooperative values as self-help, cooperation, and solidarity to be useful also from economic point of view – especially in the area of marketing.

KEY WORDS

producer co-operatives, co-marketing, cooperation, self-help

JEL klasifikácia: M30, M13

ÚVOD

Družstvá (co-operatives), družstevníctvo (cooperative movement) a kooperačný marketing sú postavené na rovnakom princípe kooperácie a vzájomnej pomoci (svojpomoci). Hoci kooperačný marketing nie je možné automaticky stotožniť s „družstevným marketingom“ (potvrďuje to napokon aj skutočnosť, že prvky kooperačného marketingu využívajú podniky všetkých veľkostí a právnych foriem) práve kooperačný marketing je už zo svojej podstaty vhodný v prvom rade pre družstvá, vrátane výrobných družstiev. Ciele kooperácie aj spolupráce malých a stredných podnikov boli uvedené v publikácii Kooperace I.¹ Ich aplikácia na slovenské výrobné družstvo sú spracované v publikácii Kooperace II².

Podstata a typológia kooperačného marketingu

Prvé teoretické úvahy o kooperačnom marketingu sa objavili už v šesťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia, známe sú predovšetkým Adlerove úvahy o „symbiotickom marketingu“.³ Podrobnejšie bol však koncept kooperačného marketingu rozpracovaný s narastajúcim významom ekonomickej interdependencie a procesom globalizácie v deväťdesiatych rokoch a výskumné práce v tejto oblasti stále pokračujú.

Iasevoli v zhode s Cherubinim definuje kooperačný marketing (používa sa tiež syntetickejší pojem co-marketing), ako „proces, prostredníctvom ktorého dve alebo viac organizácií, či už súkromných alebo verejných, vykonáva na báze partnerstva marketingové

¹ Šúbertová, E.: Kooperace z hlediska malých a středních podniku. In: Hesková, M. a kol.: Kooperace I., Profess Consulting, Praha 2005, ISBN 80-7259-048-0, s. 116-127

² Šúbertová, E.: Spolupráce družstev – Kovodružstvo, v.d., Bratislava. In: Hesková, M. a kol.: Kooperace II., Profess Consulting, Praha 2006, ISBN 80-7259-054-4, s. 51-54

³ Adler, L.: Symbiotic Marketing. Harvard Business Review, ISSN 0017-8012, vol. 44, no. 6, p. 59-71.

aktivity za účelom dosiahnutia spoločných alebo kompatibilných marketingových cieľov a uspokojenia potrieb zákazníkov.“⁴ Znamená to, že organizácie zapojené do kooperačného marketingu môžu vykonávať viaceré marketingové aktivity aj samostatne, musia však byť koordinované a akceptované zo strany partnerov. Takisto ciele kooperačného marketingu môžu byť u jednotlivých partnerských organizácií aj odlišné, v každom prípade však musia byť minimálne kompatibilné.

Podľa charakteru partnerských vzťahov môžeme odvodiť typológiu kooperačného marketingu. Na základe rôznych kritérií týchto vzťahov členíme kooperačný marketing na: horizontálny a vertikálny, formálny a neformálny, termínovaný a netermínovaný, dlhodobý a krátkodobý, s rovnocenným postavením a s nerovnocenným postavením partnerských organizácií, so spoločnou značkou alebo bez spoločnej značky a tiež ziskový a neziskový (ten sa týka predovšetkým výrobných družstiev invalidov).

Myslíme si, že v našich podmienkach by mohol nájsť uplatnenie predovšetkým horizontálny kooperačný marketing medzi dvoma alebo viacerými výrobnými družstvami. Spolupráca je reálna medzi družstvami, ktoré pôsobia v rovnakých priemyselných odvetviach, ktorými sú v prípade slovenských družstiev najmä: výroba textílií a pleteného ošatenia, odevné výrobky, kožiarska výroba a výroba obuvi, drevo a výrobky z dreva, výrobky z papiera a tlač, chemické výrobky, výrobky z plastov, sklárske a keramické výrobky, strojárstvo kovospracujúca výroba, elektrotechnická výroba, stavebné práce, predaj a oprava motorových vozidiel a služby.

Pokiaľ ide o vertikálny kooperačný marketing, najväčší priestor vidíme v spolupráci medzi výrobcom (výrobným družstvom) na jednej strane a odberateľom na strane druhej. V niektorých prípadoch by takýmto partnerským odberateľom, resp. distribútorom mohli byť spotrebné družstvá združené v COOP Jednota Slovensko, ktoré sú členmi Družstevnej únie SR podobne ako väčšina výrobných družstiev v SR.

Na nadnárodnej úrovni je vhodným príkladom COOP-EURO, a.s., ktoré bolo založené v roku 2000 a v súčasnosti zabezpečuje kooperáciu slovenských, českých maďarských a bulharských družstiev v oblasti nákupu a predaja družstevných produktov v štyroch členských štátoch vybraných družstiev.

Obsah a determinujúce faktory kooperačného marketingu

Obsah kooperatívneho marketingu je determinovaný viacerými faktormi, ktoré je možné subsumovať do piatich okruhov:⁵

1) Stanovené ciele

Ciele kooperačného marketingu pri jeho úspešnej aplikácii korešpondujú s jeho výhodami (prínosmi), kvôli ktorým organizácie vstupujú do kooperácie. Ide najmä o rozšírenie a skvalitnenie benefitov ponúkaných produktov, zväčšenie objemu predaja, lepšie možnosti tvorby cien, dosiahnutie relevantných úspor z rozsahu, diverzifikáciu rizika, zvýšenie pridanej hodnoty produktov, preniknutie na nové trhy, získanie väčšieho počtu

⁴ Iasevoli, G. Le alleanze di marketing: Sviluppare, gestire e valutare il co-branding e il co-marketing. Milano: Franco Angeli Editore, 2004, s. 24. ISBN 884645491X a Cherubini, S. – Iasevoli, G.: Co-marketing. Tipologia, potenzialità, applicazioni. Venezia: Università Ca' Foscari, 2000. Bez ISBN.

⁵ Spracované podľa: Iasevoli, G. Le alleanze di marketing: Sviluppare, gestire e valutare il co-branding e il co-marketing. Milano: Franco Angeli Editore, 2004, s. 33. ISBN 884645491X a Cherubini, S. – Iasevoli, G.: Co-marketing. Tipologia, potenzialità, applicazioni. Venezia: Università Ca' Foscari, 2000. Bez ISBN.

zákazníkov, zviditeľnenie sa a zlepšenie imidžu, spoločný postup pri marketingovom výskume a podobne.

2) *Predmet kooperačnej dohody*

Pod predmetom kooperačnej dohody sa v tomto prípade majú na mysli úrovne marketingu, oblasti uplatnenia kooperatívneho marketingu je podľa nich možné rozdeliť do troch základných rovín:

- a) Analytický marketing – široký priestor pre aplikáciu kooperačného marketingu ponúka predovšetkým koordinovaný postup v marketingovom výskume. Práve marketingový výskum čoraz viac ovplyvňuje úspech všetkých marketingových aktivít, s jeho narastajúcim významom stúpa aj jeho celková náročnosť a náklady s ním spojené. Ak zoberieme do úvahy skutočnosť, že slovenské výrobné družstvá v drvivej väčšine prípadov nemajú na marketingový výskum potrebné finančné ani ľudské zdroje, kooperačný marketing je prakticky jediná možná cesta, ako vôbec marketingové výskumy realizovať. Vysoké náklady na marketingový výskum napokon donútili využívať kooperačný marketing aj veľké a prosperujúce nadnárodné podniky.
- b) Strategický marketing – predstavuje rovinu, v ktorej sa naskytá relatívne menej príležitostí na uplatnenie postupov kooperačného marketingu, neznamena to však, že by podniky nemohli medzi sebou kooperovať aj na tejto úrovni. Známe sú príklady podnikov, ktoré spolupracujú pri inováciách a vývoji nových produktov. Ďalšou sférou koordinovaného postupu by mohol byť strategický manažment značky.
- c) Operatívny marketing – ide o úroveň marketingu, ktorá ponúka najviac príležitostí na uplatnenie kooperačného marketingu, a to pri všetkých nástrojoch marketingového mixu:
 - Produkt a produktová politika – ide o prípady, keď je produkt jednej spoločnosti obohatený prítomnosťou iného produktu. Produkty partnerských spoločností si pritom môžu zachovať úplnú autonómiu (ako príklad možno uviesť predaj vybraných titulov vydavateľstva Rizzoli s priloženou bonboniérkou Ferrero Mon Cheri), alebo vytvoria spoločný komplexný produkt (čo možno exemplifikovať na spolupráci spoločnosti Coca-Cola s firmou NutraSweet, lídrom dietetických nápojov v USA, pri spoločnom produkte Diet Coke). V prípade slovenských výrobných družstiev sa nám javí ako reálnejší prvý prípad.
 - Cenová politika – pri tomto nástroji marketingového mixu sa kooperačný marketing neuplatňuje samostatne, ale v súlade s ostatnými nástrojmi. Kooperácia v produktovej politike, distribúcii alebo marketingovej komunikácii potom automaticky vytvára lepší manévrovací priestor pri cenotvorbe.
 - Distribúcia – ide o oblasť veľmi širokej aplikácie kooperačného marketingu. Podnikom sa núkajú príležitosti distribuovať svoje produkty prostredníctvom partnerských spoločností (napríklad v pobočkách Talianskej pošty si zákazník môže kúpiť produkty spoločnosti Telecom Italia), alebo prostredníctvom asociácií či dokonca spoločných podnikov. Partnerské organizácie môžu ďalej vystupovať spoločne vo vzťahu k odberateľom, budovať spoločné distribučné kanály, logistické centrá a podobne. Slovenské VD by pritom mohli spolupracovať jednak medzi sebou (hlavne družstvá s podobným výrobným programom), ale tiež s už spomínanými spotrebnými družstvami.
 - Marketingová komunikácia – je prvkom marketingového mixu, pri ktorom sa spolu s distribúciou kooperačný marketing aplikuje najčastejšie. Spoločné postupy sa realizujú predovšetkým v reklame, public relations a podpore predaja. Príkladom môže byť cestovný ruch, v ktorom pri propagácii jednotlivých regiónov často spolupracujú viaceré organizácie vrátane neziskových – od hotelov, penziónov, kúpeľov, lyžiarskych stredísk až po orgány samosprávy a štátnej správy.

3) *Partneri zapojení do kooperácie*

Kooperačný marketing pochopiteľne do značnej miery determinujú jeho samotní aktéri a ich postavenie. Inak vyzerá spolupráca úspešných lídrov ako spolupráca podnikov, ktoré sa dlhodobo zmietajú v kríze. Odlišnú podobu má tiež kooperačný marketing rovnocenných partnerov ako kooperačný marketing tvorený dominantnou spoločnosťou (spoločnosťami) na jednej strane a „doplňujúcou“ spoločnosťou (spoločnosťami) na strane druhej. Okrem toho, že výrobné družstvá by mali vo zvýšenej miere spolupracovať medzi sebou, ďalšími vhodnými partnermi sú iné typy družstiev, družstevné organizácie, ale aj iné podniky, záujmové združenia, samospráva a neziskové organizácie.

4) *Trhové zacielenie*

Ďalším faktorom, ktorý má výrazný vplyv na obsah kooperatívneho marketingu je trhové zacielenie. Podľa podobnosti resp. odlišnosti cieľových skupín, na ktoré sa orientujú partnerské podniky rozlišujeme dve extrémne situácie. Prvým extrémom je, ak sú cieľové skupiny partnerských organizácií úplne odlišné. K tomuto prípadu dochádza vtedy, keď chcú firmy rozšíriť trh, na ktorom pôsobia. Druhým extrémom je, ak sú cieľové skupiny partnerských organizácií totožné, to znamená, že medzi sebou spolupracujú konkurenčné firmy. K tomuto prípadu dochádza vtedy, keď chcú firmy zvýšiť svoj podiel na už existujúcom trhu. V praxi sa však kooperatívny marketing pohybuje niekde medzi týmito krajnými situáciami.

5) *Trvanie kooperácie*

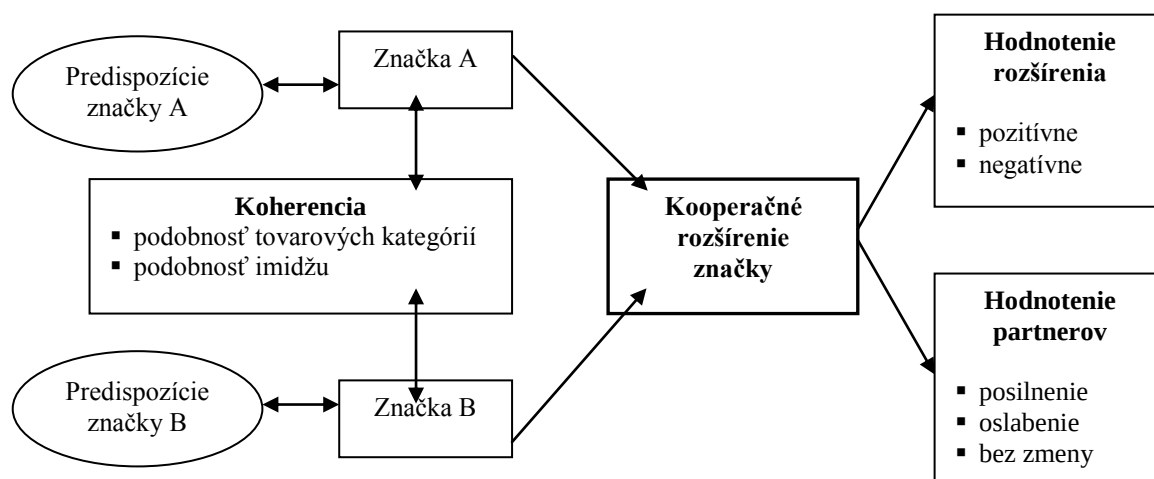
Spolupráca organizácií v oblasti marketingu zväčša nepresahuje strednodobý horizont (3-5 rokov) a len zriedkakedy dosahuje dlhodobý charakter. Je to dané najmä dynamicky sa meniacimi podmienkami na trhu a náročnosťou riadenia kooperatívneho marketingu. Dlhodobejšia spolupráca vyžaduje aj užšie prepojenie (vrátane rôznych foriem majetkového prepojenia) kooperujúcich podnikov, čo vo väčšine prípadov vyúsťuje do ich úplnej integrácie – či už vo forme fúzie alebo akvizície. V momente, keď partnerské podniky vytvoria jeden podnikateľský subjekt s tým, že pôvodné zaniknú, však už nemožno hovoriť o kooperatívnom marketingu.

Kooperácia v oblasti manažmentu značky, benchmarkingu a outsourcingu marketingových činností

Slovenské výrobné družstvá venujú manažmentu značky len malú pozornosť. Vytváranie a budovanie značky je pritom oblasťou, v ktorej firmy čoraz častejšie a čoraz intenzívnejšie spolupracujú. V odbornej literatúre sú spoločné aktivity tohto druhu označované anglickým termínom co-branding.

Pri spojení dvoch alebo viacerých značiek dochádza nutne k ich rozšíreniu. Pôvodné jadro značky (core brand) dostáva nové atribúty. Pozitívny synergický efekt spojenia značiek do veľkej miery závisí od dvoch faktorov. Prvým je koherencia medzi značkami a objektom rozšírenia. Tento faktor ovplyvňuje nielen kooperačné, ale aj individuálne rozširovanie značky, tzv. single brand extension. Náročnosť kooperatívneho rozšírenia je však o to väčšia, že musí rešpektovať aj koherenciu medzi značkami samotnými (vzťah koherencie a kooperatívneho rozšírenia ilustruje *obrázok č. 1*).

Obrázok č. 1: Koherencia a kooperačné rozšírenie značky



Zdroj:

Iasevoli, G. *Le alleanze di marketing: Sviluppare, gestire e valutare il co-branding e il co-marketing*. Milano: Franco Angeli Editore, 2004, s. 53. ISBN 884645491X

Koherencia medzi značkami pritom pozostáva tak z koherencie medzi funkčnými (tovarovými) vlastnosťami, ako aj z koherencie imidžu partnerských značiek. Z tohto pohľadu Iasevoli (podobne ako Busacca a Bertoli) rozoznáva dva druhy kooperačného manažmentu značky:⁶

- 1) *Funkčný co-branding* – je založený na koherencii tovarových vlastností (súlady medzi tovarovými vlastnosťami býva v odbornej literatúre označovaný anglickým slovným spojením *product fit*). V takomto prípade dochádza k spojeniu dvoch alebo viacerých produktov (prípadne ich častí) do jedného spoločného. Ako príklad možno uviesť počítače Hewlett-Packard vybavené mikroprocesormi Intel.
- 2) *Konceptuálny co-branding* – niektorými autormi (napríklad Busaccom a Bertolim) nazývaný tiež symbolický co-branding, je založený na koherencii imidžu a ďalších symbolických atribútov produktu (súlady medzi symbolickými vlastnosťami býva v odbornej literatúre označovaný anglickým slovným spojením *brand fit*). V takýchto prípadoch dochádza čisto iba k spojeniu značiek, nie k fyzickému spojeniu produktov. Konceptuálny co-branding možno exemplifikovať na automobiloch Renault Twingo Benetton alebo Peugeot 205 Lacoste.

Busacca a Bertoli zastávajú názor, že charakter funkčného aj konceptuálneho co-brandingu sa mení v závislosti od toho, či je kooperačná značka učená pre súčasný trh (vtedy hovoria o tzv. líniovom rozšírení, resp. o *line extension*) alebo na nový trh (v tomto prípade používajú termín rozšírenie kategórie, resp. *category extension*). Na základe týchto faktorov zostavili jednoduchú maticu druh co-brandingu/trhu, ktorá môže byť nástrojom na vyhodnocovanie úspešnosti kooperačného manažmentu značky, a ktorú znázorňuje *tabuľka č. 1*.

⁶ Iasevoli, G.: *Le alleanze di marketing: Sviluppare, gestire e valutare il co-branding e il co-marketing*. Milano: Franco Angeli Editore, 2004. ISBN 884645491X.

Tabuľka č. 1: Matica druh co-brandingu/trh

Druh co-brandingu	Trh	Súčasný	Nový
Funkčný co-branding		▪ Typ rozšírenia: líniové rozšírenie ▪ Hlavné prvky hodnotenia: product fit, atribúty vzťahujúce sa na jadro produktu	▪ Typ rozšírenia: rozšírenie kategórie ▪ Hlavné prvky hodnotenia: product fit, atribúty vzťahujúce sa na jadro produktu
Konceptuálny (symbolický) branding	co-	▪ Typ rozšírenia: líniové rozšírenie ▪ Hlavné prvky hodnotenia: brand fit, atribúty, ktoré sa nevzťahujú na jadro produktu	▪ Typ rozšírenia: rozšírenie kategórie ▪ Hlavné prvky hodnotenia: brand fit, atribúty, ktoré sa nevzťahujú na jadro produktu

Zdroj:

Spracované podľa: Busacca, B.: Il valore della marca: Tra postfordismo ed economia digitale. Milano: EGEA, 2000, s. 84. ISBN 8823806739 a Busacca, B. – Bertoli, G.: Co-branding e valore della marca. Venezia: Università Ca' Foscari, 2003, s. 42. Bez ISBN.

Citovaní autori upozorňujú, že pri vytváraní spoločnej značky majú jednotlivé partnerské podniky vo väčšine prípadov odlišné postavenie. Vo väčšine prípadov značka jednej firmy vystupuje ako dominantná, resp. „hostiteľská“ a druhá značka ako doplňujúca, resp. „hostujúca“. Značky slovenských výrobných družstiev tak skoro asi nebudú môcť ašpirovať na úlohu hostiteľských značiek, to ale neznamená, že by nemohli ťažiť z pozície značiek hostujúcich. Naše výrobné družstvá by si však mali byť vedomé elementárnej podmienky pre vstup do akéhokoľvek brand partnerstva – hodnota ponúkanej značky musí byť väčšia ako nula.

Ďalšími relevantnými nástrojmi kooperačného marketingu, ktoré využívajú popredné spoločnosti všetkých veľkostí aj právnych foriem, sú benchmarking a outsourcing marketingu. Miroslav Špaček v zhode definuje benchmarking ako „nepretržitý proces porovnávania produktov, služieb a praktík s údajmi najvýznamnejších konkurentov alebo odvetvových lídrov“.⁷ V takom prípade hovoríme o externom benchmarkingu. Podniky však môžu realizovať aj interný benchmarking, ak budú porovnávať údaje a postupy v rámci podniku medzi jednotlivými organizačnými zložkami. Samozrejme, nie je vylúčená ani ich kombinácia. Špaček zdôrazňuje, že najlepšie výsledky prináša tzv. funkčný benchmarking (v našom prípade benchmarking v oblasti marketingu), ktorý porovnáva funkcie a postupy jednotlivých firiem bez ohľadu na náplň ich činnosti. Samotný postup benchmarkingu by mal pozostávať z nasledujúcich základných krokov:

- 1) *Rozhodnutie o predmete benchmarkingu* – väčšina podnikov ako predmet porovnávania volí buď kľúčové produkty a postupy, alebo produkty a postupy, kde cíti najväčšie rezervy a najväčší priestor pre zlepšenie. Slovenské výrobné družstvá by sa nemali obmedziť len na porovnávanie výrobkov a ich parametrov, ale dôraz by mali klásť na porovnávanie marketingových postupov a riešení.

⁷ Špaček, M.: K čemu a jak využit benchmarking. Moderné řízení 4/2005, ISSN 0026-8720, s. 51-54.

- 2) *Výber partnera/partnerov pre benchmarking* – správna voľba benchmarkingového partnera je jedným z rozhodujúcich faktorov úspešnosti benchmarkingu. Poskytovanie interných podnikových dát je veľmi citlivá záležitosť, mnoho podnikov k nej pristupuje s veľkými obavami a očakáva protihodnotu v podobe vzájomnej výmeny údajov. Vhodné je, keď spolupracujúce spoločnosti operujú v neprekrývajúcich sa segmentoch trhu alebo na odlišných teritóriách. Výmena skúseností a dát medzi družstevnými podnikmi by mohla dať družstevnej solidarite reálny obsah.
- 3) *Zber dát – podkladových údajov z výrobných družstiev*
- 4) *Analýza* – v tejto fáze sa porovnávajú zozbierané údaje s cieľom identifikovať nedostatky a rezervy a sformulovať plán ich odstránenia.
- 5) *Implementácia opatrení vyplývajúcich z analýzy vo výrobných družstvách.*

Pri zavádzaní benchmarkingu do podnikovej praxe sa podniky dopúšťajú mnohých chýb. Podľa Špačka ide predovšetkým o zamieňanie benchmarkingu s vymenovaním a prehľadom charakteristík, chýbajúce všeobecne dané benchmarkingové ukazovatele, zabúdanie na zákaznicke hľadisko, príliš rozsiahle a zložité procesy, zamieňanie benchmarkingovej analýzy s výskumom, nesúlad benchmarkingu so stratégiou, výber neuchopiteľného a nemerateľného predmetu benchmarkingu, nesprávne definovanie východiskového stavu, nesprávny výber partnera pre benchmarking a absencia etického kódexu a zmluvy o vzájomnom využívaní informácií.⁸

Ďalším nástrojom kooperačného marketingu môže byť outsourcing marketingu. Podľa niektorých výskumov sa až 53 % amerických firiem snaží vyčleniť viac ako polovicu svojich marketingových aktivít a tento trend bude ďalej narastať.⁹ McGovern a Quelch pritom zdôrazňujú, že pre outsourcing je vhodný predovšetkým analytický marketing, ktorý v mnohých firmách úplne absentuje.

Pojem kooperačného outsourcingu však nie je odvodený od skutočnosti, že pri outsourcingu zadávateľský podnik kooperuje s externou firmou. Prívlastok kooperačný chápeme v úplne inom kontexte. Najmä pre malé a stredné podniky platí, že služby kvalitných outsourcingových firiem si samostatne nemôžu dovoliť. Pri outsourcingu však môžu postupovať spoločne a vo vzťahu k externým firmám vystupovať ako jeden aliančný subjekt. V podmienkach slovenských výrobných družstiev by mohli byť takýmito subjektmi COOP Product Slovensko, Družstevné únia SR, prípadne jednorazové ad-hoc združenia. Pochopiteľne, nie všetky marketingové aktivity sa dajú outsourcovať, ale priestor pre outsourcing marketingu je široký a do budúcnosti bude ešte narastať.

Manažment kooperačného marketingu

Kooperačný marketing je náročný proces, ktorý vyžaduje efektívne riadenie. V opačnom prípade hrozí riziko, že náklady s ním spojené prevýšia jeho prínosy. Cherubini a Iasevoli preto odporúčajú organizáciám, aby si ešte pred uzavretím partnerských dohôd ujasnili:

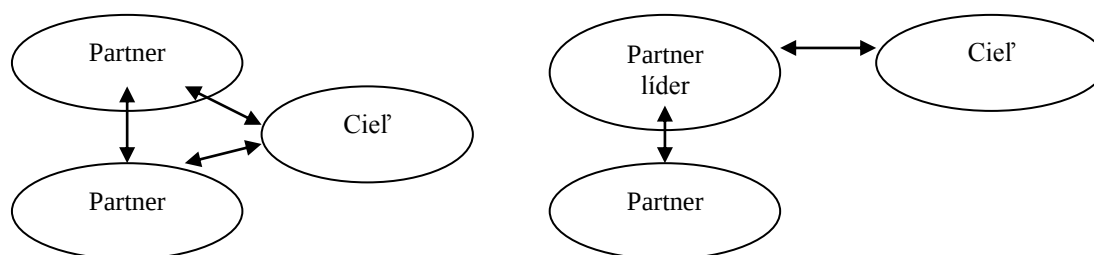
- ciele, ktoré chcú dosiahnuť,
- aktivity a nástroje, prostredníctvom ktorých chcú dosiahnuť stanovené ciele,
- zdroje (personálne, finančné, materiálne), ktoré chcú do kooperačných aktivít zapojiť,
- kontrolné mechanizmy.

⁸ Špaček, M.: K čemu a jak využit benchmarking. Moderné řízení 4/2005, ISSN 0026-8720, s. 53-54.

⁹ McGovern, G., Quelch, J.: Outsourcing Marketing. Harvard Business Review 4/2005, ISSN 0017-8012, p. 25-26.

Spomínaní autori ďalej poukazujú na to, že kooperačný marketing má v prevažnej miere charakter krátkodobých a strednodobých projektov. Pri aplikácii kooperačného marketingu preto odporúčajú organizáciám v takýchto prípadoch vychádzať z teoretického aparátu projektového manažmentu.

Obrázok č. 2: Priama organizačná štruktúra kooperačného marketingu



Zdroj:

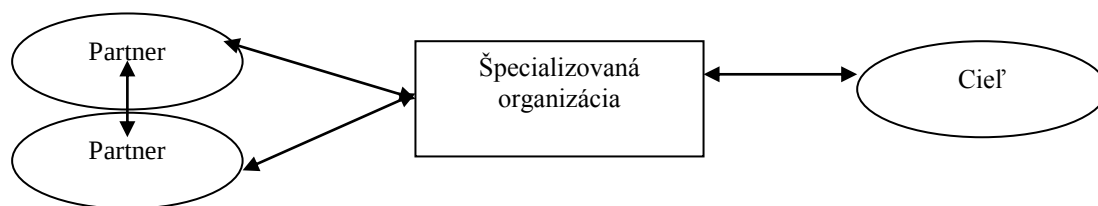
Cherubini, S. – Iasevoli, G.: Co-marketing. Tipologia, potenzialità, applicazioni. Venezia: Università Ca' Foscari, Bez ISBN, 2000, s. 54

Pokiaľ ide o organizačnú štruktúru partnerskej kooperácie, podľa Cherubiniho a Iasevoliho môže mať tri podoby v závislosti od intenzity kooperácie. Najjednoduchšou štruktúrou je priama organizácia, keď spoločné marketingové aktivity riadia priamo partnerské subjekty, či už v prípade, že majú rovnocenné postavenie, alebo jeden z partnerských subjektov má postavenie lídra. Pod pojmom líder sa však teraz nemá na mysli líder na trhu, ale líder dohodnutých kooperačných aktivít (tento prípad bližšie ilustruje *obrázok č. 2*). V prípade, že sa do takejto organizácie kooperačných činností zapojí viacero podnikateľských subjektov, vznikajú celé siete partnerských firiem známe aj pod pojmom améby. Tento druh organizácie malých a stredných podnikov úspešne funguje napríklad v Taliansku, kde sa do sietí zapájajú najmä malé a stredné firmy z rôznych výrobných odvetví. Ako uvádza Marková, úspech talianskych sietí je postavený na princípe „3F“ (flessibilità, fantasia, fiducia). Podniky v sieti sa „výrobne prispôbujú požiadavkám zákazníkov (flessibilità – flexibilitnosť), snažia sa o inovácie výrobkov a výrobného procesu (fantasia – inovatívnosť) a v konečnom dôsledku v Taliansku existuje dôvera (fiducia) vo vytvorený systém malých a stredných podnikov.“¹⁰ Malé a stredné podniky si na jednej strane v sieti zachovávajú jednu zo svojich kľúčových výhod, ktorou je flexibilitnosť, na strane druhej im účasť v sieti umožňuje participovať na niektorých výhodách typických pre veľké podniky. Siete ako celok totiž dosahujú veľkosť a ekonomickú silu veľkých spoločností.

S vyššou intenzitou kooperácie stúpa aj jej organizačná náročnosť, ktorá vedie k vytváraniu nepriamych štruktúr. Kooperační partneri delegujú riadenie vybraných marketingových aktivít na špecializovanú organizáciu (tento prípad bližšie ilustruje *obrázok č. 3*). Takýmito organizáciami môžu byť rôzne záujmové združenia, cechy, asociácie, komory či agentúry. U výrobných družstiev by to mohli byť (alebo skôr mali byť) družstevné zväzy a centrály. Cherubini a Iasevoli uvádzajú aj tretiu formu organizačnej štruktúry partnerskej kooperácie, takzvanú komplexnú štruktúru, tá je však vhodná len pre veľké podniky, pretože predpokladá samostatné „kooperačné“ útvary ako súčasť partnerských subjektov.

¹⁰ Marková, V.: Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2003. ISBN 80-8055-816-7., s. 78

Obrázok č. 3: Nepriama organizačná štruktúra kooperačného marketingu



Zdroj:

Cherubini, S. – Iasevoli, G.: Co-marketing. Tipologia, potenzialità, applicazioni. Venezia: Università Ca' Foscari, 2000. Bez ISBN, s. 54

Napriek zložitosti riadenia kooperačného marketingu jeho aplikácia v podnikovej praxi stúpa, čo súvisí najmä so sústavným zvyšovaním personálnej aj finančnej náročnosti takmer všetkých marketingových činností.

Spolupráca malých a stredných podnikov je podľa posledného výskumu v SR opatrná, jedná sa väčšinou o menšie kooperačné zoskupenia do 5 členov. Ako uvádza Šúbertová – Gajdová¹¹ na základe prieskumu v malých a stredných podnikoch – aj vo výrobných družstvách na Slovensku: ... „Podľa počtu členov kooperácie sa dvojstranná spolupráca, t. j. kooperácia medzi dvoma firmami uviedla v 21 % odpovedí, celkovo však menšie kooperačné „tímy“, t. j. do 5 účastníkov sa vyskytli vo väčšine (až v 73 % odpovedí respondentov). Je zaujímavé, že len 11 % respondentov by si vedelo predstaviť spoluprácu s 10 a viac firmami, 16 % respondentov pripustilo možnosť spolupráce so 6 – 10 partnermi.“

ZÁVER

Hlavným znakom družstiev sú družstevné hodnoty ako spolupráca, svojpomoc a solidarita. Na rozdiel od oponentov družstevníctva si myslíme, že uvedené hodnoty svojpomoci, spolupráce a solidarity nemusia byť z ekonomického hľadiska nevyhnutne brzdou rozvoja družstiev, osobitne výrobných.¹² Naopak, družstevné myšlienky sú potenciálnym hnacím motorom rozvoja výrobných družstiev, predovšetkým v oblasti kooperačného marketingu.

LITERATÚRA

- [1] ADLER, L. 1966. *Symbiotic Marketing*. In Harward Business Review. ISSN 0017-8012, vol. 44, no. 6, p. 59-71.
- [2] BUSACCA, B. 2000. *Il valore della marca: Tra postfordismo ed economia digitale*. Milano: EGEA, 2000. 260 s. ISBN 8823806739.
- [3] BUSACCA, B. – BERTOLI, G. 2003. *Co-branding e valore della marca*. In Congresso internazionale Le tendenze del marketing. Venezia: Università Ca' Foscari, 2003. Bez ISBN.
- [4] HESKOVÁ, M. a kol.: *Kooperace I.*, Profess Consulting. Praha 2005, ISBN 80-7259-048-0

¹¹ Šúbertová, E. – Gajdová, D.: Analýza možných foriem kooperácie mikro a malých podnikov v Slovenskej republike. In: MANEKO, č. 01/2010, ISSN 1337-9488, s. 60

¹² Vedecká stať bola spracovaná v rámci projektu MŠ SR VEGA 1/0330/08, registračné číslo na EU Bratislava 241. Autorský podiel: 50 % : 50 %

- [5] IASEVOLI, G. 2004. *Le alleanze di marketing: Sviluppare, gestire e valutare il co-branding e il co-marketing*. Milano: Franco Angeli Editore, 2004. 192 s. ISBN 884645491X.
- [6] IASEVOLI, G. 2003. Co-branded image: La valutazione della coerenza tra i brand partners nelle alleanze di marketing. In *Congresso internazionale Le tendenze del marketing*. Venezia: Università Ca' Foscari, 2003. Bez ISBN.
- [7] MARKOVÁ, V. 2003. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2003. 164 s. ISBN 80-8055-816-7.
- [8] McGOVERN, G. – QUELCH, J. 2005. *Outsourcing Marketing*. In *Harward Business Review*. ISSN 0017-8012, no. 4, p. 25-26.
- [9] ŠPAČEK, M. 2005. *K čemu a jak využít benchmarking*. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, č. 4, s. 51-54
- [10] ŠÚBERTOVÁ, E. – GAJDOVÁ, D.: *Analýza možných foriem kooperácie mikro a malých podnikov v Slovenskej republike*. In: MANEKO, č. 01/2010, ISSN 1337-9488, s. 52-61
- [11] ŠÚBERTOVÁ, E.: *Marketing vo výrobných a spotrebných družstvách ČR a SR*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Fakulta podnikatelská Vysoké učení technické Brno 2005: CD-ROM, ISBN 80-214-2354-4
- [12] TÓTH, M.-TÓTHOVÁ, A.: *Plánovací proces v období finančnej krízy*. In: Šúbertová, E. a kol. *Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení MSP v dôsledku integrácie II.*, EKONÓM, Bratislava 2009, s. 85-96, ISBN 978-80-225-2885-6
- [13] TREVISANI, D. 2000. *Competitività aziendale, personale, organizzativa: strumenti di sviluppo e creazione del valore*. Milano: Franco Angeli Editore, 2000. 224 s. ISBN 8846417887.

MANAŽMENT PROCESNÝCH NÁKLADOV

ACTIVITY BASED MANAGEMENT

Miroslav Tóth – Alena Tóthová

ABSTRACT

To increase the efficiency of processes have been successfully used approach based on the ABC method. Details describing the activities, classifies them into threads and processes, the allocation of resources to different activities and cost allocation of those resources among the component outputs ABC method.

A comprehensive approach called Activity Based Management (ABM) is the starting point of modern management mainly due to its ability to process point of view of the enterprise and the ability to measure and evaluate processes.

KEY WORDS

Activity based management, activity based costing, processes, activit, cost

ÚVOD

Podnik existuje vo svojom okolí, ktoré je definované ako časovo priestorová realita prvkov a vzájomných väzieb medzi týmito prvkami. Jedným z podstatných prejavov tohto okolia podniku sú väzby medzi podnikmi, ktoré sú charakterizované vzťahmi vzájomnej konkurencie a boja o trh. Na trhu sa presadí len ten podnik, ktorý svoje výrobky poskytne výhodnejšie ako jeho konkurenti. V procese globalizácie ekonomiky môžeme hovoriť aj o megakonkurencii, čo je dané tendenciami celosvetovej ekonomiky na budúce roky.

Trh určuje ceny výrobkov. V konkurenčnom prostredí prežije len ten podnik, ktorý presne pozná svoje náklady, hľadá cesty znižovania nákladov a ponúkne atraktívnejšie ceny.

Pri alokácii nákladov na produkty na arbitrážnom základe sa stráca súvislosť medzi výkonmi a ich rozdielnou mierou náročnosti na spotrebu zdrojov a aktivít podniku. Tento prístup je vlastne klasickým, tradičným prístupom ku kalkuláciám. Metóda ABC sleduje spotrebu nákladov na konkrétne výkony v nadväznosti na jednotlivé činnosti v podniku.

Vplyv zmien ekonomického prostredia na rozvoj manažmentu nákladov

Zmeny ekonomického prostredia podniku sa prejavujú aj v zásadnej zmene podielu priamych a nepriamych (režijných) nákladov na celkových nákladoch podniku. Neustále sa zvyšuje podiel nepriamych nákladov a naopak podiel priamych nákladov relatívne klesá¹. Tieto zmeny sú vyvolané rastúcimi nákladmi spojenými s prípravnými etapami uvedenia výrobku na trh, automatizáciou výroby, s kontrolou kvality, mzdovou náročnosťou obslužných činností. Rastie význam nákladov na výskum a vývoj, logistiku, marketing, ktoré sú ťažko priraditeľné ku konkrétnym výkonom. Graficky tento vývoj môžeme vyjadriť napr. pomocou interpretácie Coenenberga (obr. 1) a Wüesta (obr. 2 a 3).

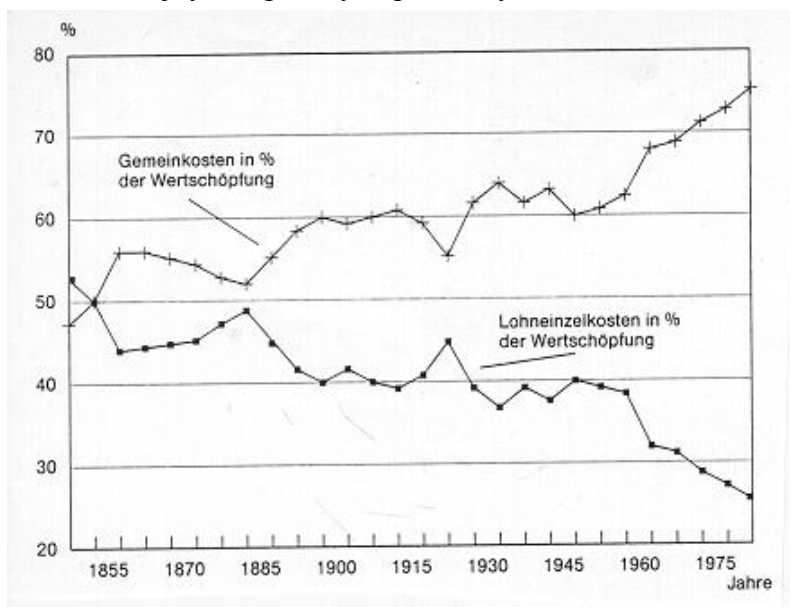
V tradičnom prístupe priradovania nákladov k výkonom vidíme, že informácie o nákladoch v podniku sú členené podľa stredísk a výkonov, v metóde ABC podľa činností (aktivít). Nepriamo náklady výkonov sú v skutočnosti priame vo vzťahu k procesom, ktoré prechádzajú horizontálnym radom profesií². Procesy nevyhnutné na vytvorenie konkrétneho

¹ Ogerová B. - Fibirová J.: Řízení nákladů. HZ Editio Praha 1998, str. 137.

² Ogerová B. - Fibirová J.: Řízení nákladů. HZ Editio Praha 1998, str. 150.

výkonu vyvolávajú tým vyššie náklady, čím sú zložitejšie a početnejšie. Pokiaľ pri tradičnom sledovaní nákladov sa usilujeme o zistenie vzťahu medzi výrobou a spotrebou zdrojov, pri metóde ABC sa zaujímame o príčinnú súvislosť medzi procesmi a spotrebou zdrojov. Teda procesy vyvolávajú náklady a jednotlivé výkony spotrebúvajú tieto procesy.

Obrázok 1 Podiel režijných a priamych pracovných nákladov³



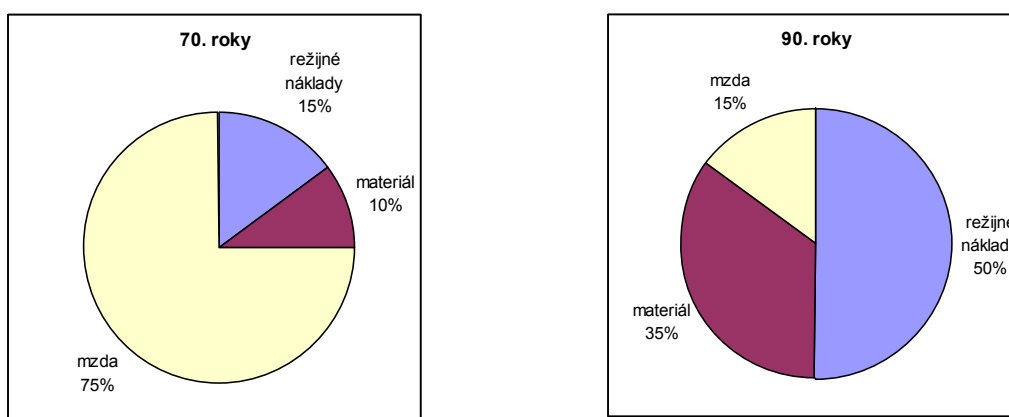
Legenda:

Gemeinkosten in % der Wertschöpfung – podiel spoločných nákladov

Lohneinzelnkosten in % der Wertschöpfung – podiel mzdových nákladov

Obrázok 2 Zmena štruktúry nákladov v 70. a 90. rokoch dvadsiateho storočia⁴

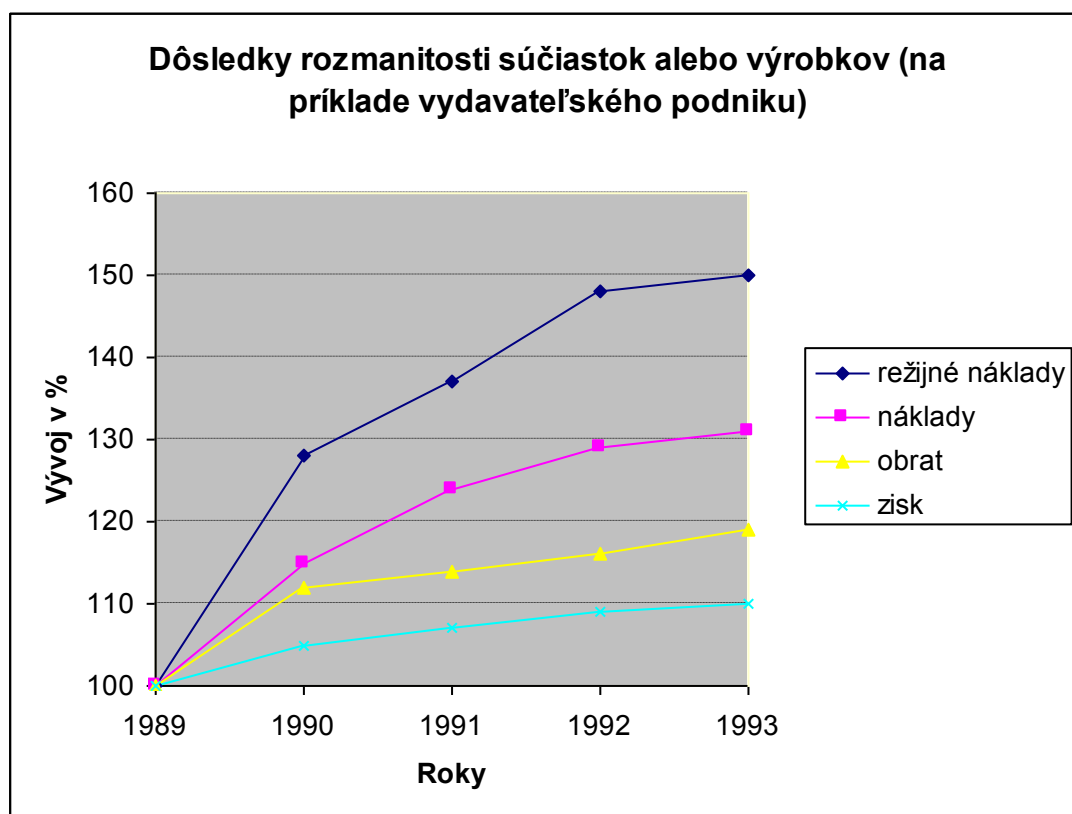
(Na príklade vydavateľského podniku, zmeny súvisia so vzrastom zložitosti výroby, technológie a prenikaním nových poznatkov do praxe.)



³ Coennenberg, Adolf Gerhard: Kostenrechnung und Kostenanalyse. Landberg/Lech, Moderne Industrie 1993, s. 195.

⁴ Wüest, Gerhard: Řízení a plánování procesů. in: Eschenbach, Rolf a kol.: Controlling. Praha ASPI Publishing 2000, s. 457.

Obrázok 3 Dôsledky rozmanitosti súčiastok alebo výrobkov (vydavateľský podnik)⁵



Riešenie problematiky kalkulácií metódou ABC si vyžaduje znalosti a poznatky z vecného priebehu konkrétnych činností, postupov a procesov vnútri podniku.

Metóda ABC je postavená na skutočnosti, že pri vykonávaní aktivít sa spotrebúvajú zdroje, ktoré podnecujú vznik nákladov, a poskytovanie jednotlivých výkonov vyžaduje realizáciu aktivít v meniacom sa rozsahu. Vsunutie aktivít medzi náklady a výkony ukazuje, ako sa zdroje (mzdy, materiál a pod.) v skutočnosti spotrebúvajú.

Cieľom metódy ABC je presne identifikovať a merať vzťah medzi zdrojmi a aktivitami a medzi nákladovými objektmi (produkty, zákazníci, distribučné kanály, regióny a pod.) a aktivitami.

Podnik ako relatívne uzatvorený systém je rozložený na jednotlivé čiastkové zložky, vnútropodnikové útvary, ktoré sú určené základnou organizačnou štruktúrou. Pri pohľade na organizáciu podniku zisťujeme, že zložitý transformačný proces v podniku vyžaduje štruktúrovanie systému riadenia založené na rovnováhe vrcholového riadenia podniku a určitej miery vlastnej rozhodovacej právomoci a iniciatívy jednotlivých útvarov. To je impulzom na vytvorenie zodpovednostnej štruktúry podniku, ktorého základným článkom je hospodárske stredisko. Pojmom hospodárske stredisko označujeme taký vnútropodnikový organizačný útvar, ktorému v hierarchii riadenia podniku boli vymedzené určité právomoci a zodpovednosť, ktorého činnosť sa riadi nielen zo stránky naturálnej, ale aj pomocou ekonomických nástrojov, hlavne hodnotových. Z pohľadu tradičného prístupu sledovania nákladov teda aplikujeme ich riadenie nielen na úrovni celého podniku, ale aj na úrovni hospodárskych stredísk a nákladových stredísk. Z pohľadu tradičného prístupu ku

⁵ Wüest, Gerhard: Řízení a plánování procesů. in: Eschenbach, Rolf a kol.: Controlling. ASPI Publishing Praha 2000, s. 459.

kalkuláciám sledujeme v hospodárskych strediskách ich výnosy a náklady, tým aj ich hospodársky výsledok. Oproti tomu pri nákladových strediskách porovnávame skutočné náklady s nákladmi plánovanými a výsledkom je rozdiel medzi týmito údajmi.

Pre potreby metódy kalkulácií podľa činností a vychádzajúc z jej prístupu (príčinou vzniku nákladov nie sú samotné výkony, ale jednotlivé činnosti, aktivity) musíme sledovanie nákladov upraviť ich sústreďením do nákladových fondov (Cost Pools). Tieto nákladové fondy majú úlohu zachytiť náklady podľa určitého celku, podľa agregovaných činností.

Podnik ako celok pozostáva z veľkého množstva samostatných činností, ktoré podnik vykonáva, keď navrhuje, vyrába, uvádza na trh, dodáva a podporuje svoj výrobok. Každá z týchto činností môže prispieť k relatívnemu postaveniu podniku z hľadiska výšky nákladov a vytvárať základňu pre diferenciaciu⁶.

Hodnotový reťazec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bolo možné porozumieť správaniu sa nákladov a poznať existujúce a potenciálne zdroje diferenciacie. Konkurenčnú výhodu získa podnik tým, že bude tieto strategicky dôležité činnosti vykonávať lacnejšie a lepšie ako jeho konkurencia. M. Porter vo svojej práci uvádza⁷: „Všetky činnosti v podniku sa dajú znázorniť pomocou hodnotového reťazca. Hodnotový reťazec podniku a spôsob, ako podnik vykonáva jednotlivé činnosti, sú odrazom jeho historického vývoja, jeho stratégie, jeho prístupu k realizácii tejto stratégie a vnútornej ekonomiky týchto činností samotných.“

Hodnota je tou čiastkou, ktorú sú kupujúci ochotní zaplatiť za to, čo im daný podnik poskytuje. Tá je odrazom ceny výrobku a počtu jednotiek, ktoré podnik dokáže predat'. Podnik je výnosný (ziskový), ak hodnota, ktorú dosahuje, prevyšuje náklady potrebné na vytvorenie daného výrobku. Vytváranie vyššej hodnoty pre kupujúceho, než sú náklady na ňu vynaložené, je cieľom podnikovej stratégie. Hodnota je vnímaná ako rozdiel celkových výnosov a celkových nákladov všetkých uskutočnených aktivít pre vývoj a predaj výrobku alebo služby. Náklady môžeme identifikovať vo vzťahu k rôznym aktivitám v rámci hodnotového reťazca⁸. Schematické znázornenie je na obrázku číslo 1 Porterov hodnotový reťazec.

Hodnotový reťazec ukazuje celkovú hodnotu a pozostáva z hodnototvorných činností a z marže. Hodnototvorné činnosti sú fyzicky a technologicky odlišné činnosti, ktoré podnik vykonáva. Marža (pridaná hodnota) je rozdiel medzi celkovou hodnotou a súhrnnými nákladmi na vykonanie potrebných hodnototvorných činností.

Podniky si v podstate konkurujú medzi sebou na úrovni zvládnutia činností a procesov. Len tie podniky, ktoré vykonávajú svoje procesy a činnosti s najvyššou úrovňou kvality, najnižším množstvom časových cyklov a najnižšími nákladmi sú tie, ktoré nakoniec pravdepodobne prežijú. Výška nákladov podnikov nevyhnutná na uspokojenie zákazníka sa tak stáva jedným z kľúčových faktorov úspešnosti podniku.

Podstata riadenia nákladov je v riadení, prehodnocovaní a skvalitňovaní kľúčových podnikových procesov a činností. Východiskom pre určenie procesov a činností akejkoľvek organizácie sú potreby a požiadavky zákazníka, čiže prečo a pre koho organizácia funguje a aké je jej poslanie⁹ (obrázok č. 4 Procesný prístup ku kalkuláciám).

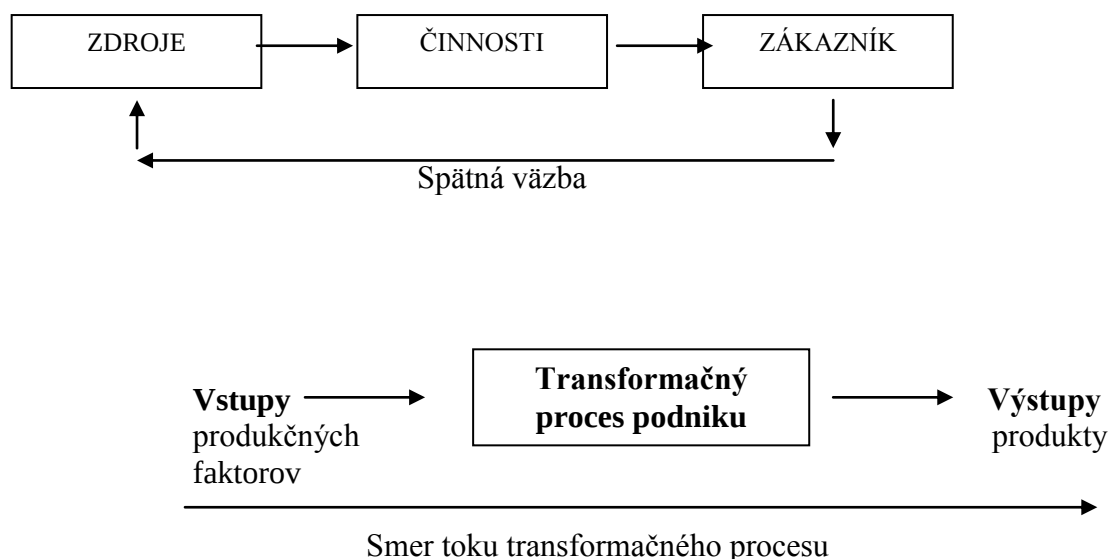
⁶ Porter, M.E.: Konkurenční výhoda, Vicoria Publishing, Praha 1996, str.55

⁷ Porter, M.E.: Konkurenční výhoda, Vicoria Publishing, Praha 1996, str.58

⁸ Kassay, Š.: Systematizácia podnikateľských stratégií, Strateg 1999, str.54

⁹ Vosoba P. a kol.: Řízení firemních financí, Ekopress Praha 1998, str. 191

Obrázok 4 Procesný prístup ku kalkuláciám¹⁰



Kde:

ZDROJE - merateľné ukazovatele, kritériá ovplyvňujúce množstvo zdrojov

ČINNOSTI - merateľné ukazovatele, kritériá ovplyvňujúce množstvo činností

ZÁKAZNÍK - konečný spotrebiteľ

Presná kalkulácia výrobku alebo služby, ktorá odzrkadľuje skutočné náklady na konkrétny produkt, je jednou z podstatných informácií nevyhnutnou pre riadenie procesov¹¹.

Podniky, ktoré chcú uspieť sa zameriavajú na efektivitu a flexibilitu vlastných aktivít a procesov a ich optimalizáciu¹². Jedným z nástrojov, ktorý to umožňuje je práve metóda ABC. Je to efektívna metóda nielen pre riadenie nákladov, ale aj pre strategické rozhodnutia. Ukazuje sa, že podniky, ktoré poznajú a optimalizujú svoje procesy, sú pripravené na zmeny spôsobené externým prostredím a sú schopné dosahovať požadovaný obrat a ziskovosť. Požiadavka procesného pohľadu na podnik a využitie jeho predností sa stáva nutnosťou.

Activity Based Management/Costing

Na zvýšenie výkonnosti procesov sa úspešne využíva prístup vychádzajúci z metódy ABC. Podrobné popísanie činností (aktivít), ich zatriedenie do podprocesov a procesov, priradenie príslušných zdrojov k jednotlivým činnostiam (aktivitám) a alokácia nákladov k týmto zdrojom patria medzi čiastkové výstupy metódy ABC. Realizácia tejto metódy v praxi identifikuje:

- ✓ problémy existujúce v jednotlivých organizačných jednotkách, logiku organizácie vzhľadom k cieľom podniku,
- ✓ skutočnú alokáciu nepriamych nákladov na organizačné jednotky, jednotlivé výrobky a ich skupiny a konkrétnych zákazníkov a trhy.

Procesné riadenie je podmienkou pochopenia zákazníka¹³. Tlak zákazníka na podnik je viditeľný aj vo vývoji doposiaľ relatívne oddelených disciplín manažmentu ako sú

¹⁰ Vosoba P. a kol.: Řízení firemních financí, Ekopress Praha 1998, str. 199

¹¹ Vosoba P. a kol.: Řízení firemních financí, Ekopress Praha 1998, str. 198

¹² Macura Z.: Metoda ABC (Nástroj pro zvýšení výkonnosti procesů), Moderní řízení č.1/2000, str. 45

¹³ Hrach V.: Výzva ke změně: Activity Based Management, Moderní řízení č.3/2000, str. 30

manažment kvality, riadenie nákladov, kontroľing a pod. Tieto dosiaľ takmer nezávisle sa javiace disciplíny sú teraz integrované zhodným prvkom, ktorým je sledovanie procesov ako nevyhnutná podmienka k transparentnému spoznaniu podniku. Tak ako svet smeruje ku globalizácii, disciplíny manažmentu smerujú k integrácii, teda k integrovanému manažmentu.

Prakticky je procesné riadenie možné aplikovať rôznymi spôsobmi. Neexistuje jednotná šablóna, ktorá by umožňovala podniku tento spôsob riadenia uplatniť. Aj preto je možné systém riadenia založený na procesnom chápaní považovať za konkurenčnú výhodu podniku. Pri pretváraní "tváre" podniku procesným prístupom existujú samozrejme zhodné prvky a metodické východiská, ktoré je potrebné dodržiavať. Na proces je potrebné nazerať z pohľadu zákazníka, pretože ten tieto procesy vyvoláva a riadi tak všetku činnosť podniku.

Komplexný prístup nazvaný Activity Based Management (ABM) je východiskom moderného manažmentu hlavne vďaka svojej schopnosti procesného pohľadu na podnik a schopnosti merať a vyhodnocovať procesy.

Samotný preklad slovného spojenia Activity Based Management - manažment založený na sledovaní činností (aktivít) - napovedá, že ide o prístup plne podporujúci procesné myslenie. Prístup ABM je teda postavený na metodike sledovania a hlavne merania podnikových činností (aktivít) na základe prebiehajúcich procesov a ich hierarchie. Výsledné informácie, ktorými tento spôsob riadenia disponuje, nemajú manažérsky nepriehľadnú podobu účtovných výkazov. Ide o zrozumiteľné informácie o tom, koľko daný zdroj stál (napr. na hodinu, na km a pod.) a hlavne aký proces a súvisiaci produkt (službu, zákazku, výrobok) zákazník spotreboval a aká je jeho celková bilancia.

Procesný manažment podniku je integrovaný systém, ktorý sa zameriava na riadenie podľa činnosti ako na cestu k priebežnému zvyšovaniu úžitku zákazníka, a tým aj zisku podniku. Tvoria ho tri základné prvky:

- analýza činností (Process Management),
- analýza nákladov pomocou metódy ABC (Activity Based Costing),
- hodnotenie cieľov (Balanced Scorecard).

Riadením procesov je možné ovplyvňovať napr. úroveň nákladov, výšku zisku, mieru pridanej hodnoty a ďalšie atribúty hodnototvorných procesov podniku. Ako hlavný nástroj sa používa metóda ABC, ktorá je zároveň hlavným zdrojom informácií pre ABM.

Hlavné oblasti prínosov procesného riadenia sú:

- strategické riadenie,
- reinžiniering a zlepšovanie procesov,
- hodnotenie rentability produktov a zákazníkov,
- zlepšenie pohľadu na náklady podniku a jeho funkčných častí.

Predpoklady na tento spôsob riadenia je teda možné vytvoriť pomocou metódy ABC, ktorá je vhodným nástrojom na sledovanie a meranie procesov. Princíp metódy ABC je možné zhrnúť: zákazníci vyžadujú produkty, produkty spotrebovávajú podnikové procesy a podnikové procesy spotrebovávajú podnikové zdroje a tým aj náklady.

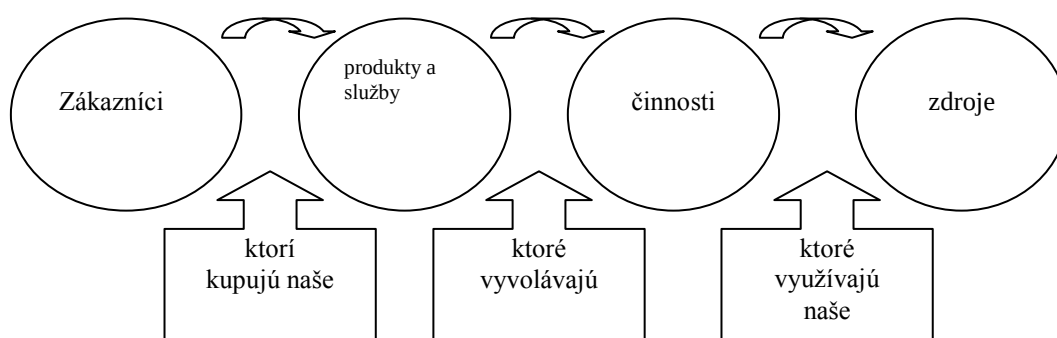
Aplikácia metódy ABC je náročná hlavne na ľudské zdroje, ako nositeľa hodnoty tohto systému. Tradičné poňatie systémov kontroľingu a riadenia nákladov je v súčasnej dobe nahradzované procesnou orientáciou pri ich riadení – metódou ABC¹⁴. Dôvody sú jednoduché a vychádzajú zo stále väčšej globalizácie ekonomiky sveta, v ktorom rastie význam každého zákazníka.

¹⁴ Flek M.: Akcelerované řešení Activity Based Costing, Moderní řízení č.6/2000, str. 34

Práve metodika ABC a na nej založený ABM sú cestami, ktoré poukazujú na objektívne dôvody vzniknutých nákladov, príčiny nízkej rentability a nedostatočnej efektívnosti produktov, zákazníkov, jednotlivých činností a procesov a pod.

Logika metódy ABC je veľmi jednoduchá. Rastúca orientácia spoločností na maximálne uspokojenie zákazníkov výrazne zvyšuje zložitosť a previazanosť realizovaných podnikových činností a taktiež aj ich ekonomické plánovanie a vyhodnocovanie. Okrem toho existujúce spôsoby sledovania nákladov neposkytujú manažmentu dostatočné informácie o tom, aké činnosti či procesy sú pre podnik z hľadiska nákladovosti a rentability dôležité a prípadne aj krízové. Väzby prvkov a ich pohyb v metóde ABC ukazuje obrázok č. 5 Väzby prvkov a ich pohyb v metóde ABC. A konečne, tradičné útvarové sledovanie nákladov po línii výkonov neumožňuje určovať profitabilitu jednotlivých produktov a zákazníkov v požadovanej presnosti a transparentnosti.

Obrázok. 5 Väzby prvkov a ich pohyb v metóde ABC¹⁵



Aký je potom rozdiel medzi tradičným prístupom ku kalkuláciám a procesným prístupom? Zásadný rozdiel je vo výpočte režijných nákladov spočívajúci v použití determinantov odvodených od činností, aktivít a procesov. V niektorých podnikoch dnes režijné náklady môžu tvoriť viac ako polovicu z celkových nákladov. Výpočet priamych nákladov je pre oba prístupy rovnaký.

ZÁVER

Na základe uvedených skutočností zhrnieme svoje závery:

- metóda ABC je súčasťou hodnotového reťazca podniku ako podporná aktivita vo firemnej infraštruktúre, v podobe tretej etapy vývoja manažérskeho účtovníctva,
- je súčasťou integrovaného manažmentu a jeho časti ABM, pre ktorý poskytuje informácie potrebné pre riadenie procesov,
- je v súlade s novým pohľadom na podnik, v ktorom sa podnik chápe ako komplex vzájomne súvisiacich činností a procesov.

LITERATÚRA

- [1] DUBCOVÁ, G.: *Alternatívne systémy controllingu zodpovedného podnikania*. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2009 : medzinárodná vedecká konferencia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave pod záštitou rektora Ekonomickej univerzity v Bratislave Dr. h. c. prof. Ing. Rudolfa Siváka, PhD. [elektronický zdroj]. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2009. ISBN 978-80-225-2808-5.

¹⁵ Flek M.: Akcelerované řešení Activity Based Costing, Moderní řízení č.6/2000, str. 35

- [2] DUBCOVÁ, G.: *Applications of direct costing methodology for inventory valuation purposes*. In Kvalita Inovácia Prosperita. - Trenčín : Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne. ISSN 1335-1745, 2008, roč. XII., č. 1, s. 8-17.
- [3] DUBCOVÁ, G.: *Controlling CSR*. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2009: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie [elektronický zdroj]. - Bratislava: Katedra podnikovohospodárska FPM EU, 2009. ISBN 978-80-225-3738-5, s. 78-84.
- [4] DUBCOVÁ, G.: *Informačné systémy v controllingu*. In Moderné prístupy k manažmentu podniku: zborník príspevkov zo 17. medzinárodnej vedeckej konferencie, 6. - 7. september 2007, Bratislava. - Bratislava: STU v Bratislave, Fakulta chemickej a potravinárskej technológie, Katedra manažmentu, 2007. ISBN 978-80-227-2750-1, s. 168-175.
- [5] ESCHENBACH, R. a kol: *Controlling*. Praha: ASPI Publishing 2000. 812 s. ISBN 80-85963-86-8.
- [6] FLEK M.: *Akcelerované řešení Activity Based Costing*. Moderní řízení č.6/2000. ISSN 0026-8720.
- [7] GAJDOVÁ, D.: *Európa zdôrazňuje význam malých podnikov*. In Výrobné družstevníctvo : časopis COOP Produkt Slovensko. ISSN 1336-2224, 2009, roč. 65, č. október-december, s. 9.
- [8] GAJDOVÁ, D.: *Európska únia a malé podniky*. In Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení malých a stredných podnikov v dôsledku integrácie II. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2885-6, s. 36 - 44.
- [9] GAJDOVÁ, D.: *Mikro a malé podniky v období súčasnej globálnej krízy*. In Ekonomika, financie a manažment podniku III. : medzinárodná vedecká konferencia doktorandov Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave [elektronický zdroj]. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2009. ISBN 978-80-225-2851-1.
- [10] GRANČIČOVÁ, K. - RYBÁROVÁ, D.: *Využitie Basel II v malých a stredných podnikoch*. In Finančný manažment a controlling v praxi : [odborný mesačník pre oblasť finančného riadenia]. - Bratislava : Iura Edition, 2008. ISSN 1337-7574, 2008, č. 6, s. 372-374.
- [11] GRANČIČOVÁ, K. - RYBÁROVÁ, D.: *Význam a možnosti sledovania nefinančných ukazovateľov výkonnosti v malých podnikoch*. In Nová teorie ekonomiky a managementu organizací : sborník z mezinárodní vědecké konference pořádané pod heslem "Svět v pohybu" realizovanou v rámci výzkumného záměru Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy [elektronický zdroj]. - Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze - Nakladatelství Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.
- [12] GRANČIČOVÁ, K.: *Klastre - stratégia zabezpečenia konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov*. In Podnikanie a podnikateľské prostredie v SR. Vedecká konferencia. Podnikanie a podnikateľské prostredie v SR : zborník z vedeckej konferencie. - Bratislava : [Vydavateľstvo EKONÓM], 2007. ISBN 978-80-225-2364-6, s. 96-100.
- [13] HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L.: *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing 2008. 264 strán. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [14] HRACH, V.: *Výzva ke změně: Activity Based Management*. Moderní řízení č.3/2000. ISSN 0026-8720.
- [15] KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P.: *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-037-6.

- [16] KAPLAN, R. S., COOPER, R.: *Cost & Effect: using integrated Cost System to Drive profitability and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press 1998. 358 s. ISBN 0-87584-788-9.
- [17] KASSAY, Š.: *Systematizácia podnikateľských stratégií*. Nové Zámky: Strateg 1999. ISBN 80-88988-00-4
- [18] LANG, H.: *Manažérske účtovníctví – teórie a praxe*. Praha: C. H. Beck 2005. ISBN 80-7179-419-8.
- [19] MACURA Z.: *Metoda ABC (Nástroj pro zvýšení výkonnosti procesů)*. Moderní řízení č. 1/2000. ISSN 0026-8720.
- [20] MAJTÁN, Š. - GRANČIČOVÁ, K.: *Mýty a fakty o realite marketingu v slovenských malých a stredných podnikoch*. In Podniková revue : vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach, 2007. ISSN 1335-9746, 2007, roč. 6, č. 11, s. 31-41.
- [21] MAJTÁN, Š. - GRANČIČOVÁ, K.: *Teória a prax marketingového riadenia v malých a stredných podnikoch*. In Aktuálne otázky výskumu v ekonómii a manažmente : zborník vedeckých statí. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2619-7, s. 109-123.
- [22] MAJTÁN, Š. - GRANČIČOVÁ, K.: *View of the reality of marketing management in small and medium-sized businesses in Slovakia*. In Ekonomické rozhľady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2007. ISSN 0323-262X, 2007, roč. 36, č. 1, s. 7-21.
- [23] PORTER, M.E.: *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- [24] TÓTH, M.: *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností. (Metóda Activity Based Costing)*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2004. ISBN 80-225-1909-X.
- [25] VOŠOBA, P. a kol.: *Řízení firemních financí*. Praha: Ekopress 1998. 214 s.. ISBN 80-86119-05-X.

PROTIKORUPČNÍ POLITIKA V ČESKÉ REPUBLICĚ

ANTI-CORRUPTION POLICY IN THE CZECH REPUBLIC

Jolana Volejníková

ABSTRACT

The Czech Republic was attempted bribery of public entities qualify as a crime deserving the most severe sentences already in the Přemyslovci. Remarkable, however, that despite this fact, the corruption in the Czech Republic always well managed. This paradox is, to some extent the result of the fact that the Czech Republic remain high long-term effectiveness of corrupt activity is the gain from corruption highly outweigh its risks. While the requirement of reliability as a key principle of successful operation of businesses and public administration in particular, was implemented into the legal form was during the First Republic. The present article deals with the anti-corruption policy in the Czech Republic, analyzed is the past twenty years, when building an effective anti-corruption policy in the Czech Republic is an integral component of wider processes of democratization of Czech society.

KEY WORDS

corruption, anti-corruption policy, Czech Republic, economic policy, ethics, economic ethics, economic transformation

ÚVOD

Pozoruhodným faktem českých kulturních dějin zůstává, že pokus o podplácení veřejných osob byl u nás už v období přemyslovců hodnocen jako zločin zasluhující si nejtěžších trestů. Stejně pozoruhodným zůstává, že přes tuto skutečnost se úplatkářství v českých zemích vždy poměrně dařilo. Tento paradox je do jisté míry výsledkem skutečnosti, že v České republice dlouhodobě zůstává vysoká efektivnost korupční činnosti, tedy zisk plynoucí z korupce vysoce převažuje nad jejími riziky. Požadavek důvěryhodnosti, jako klíčového principu úspěšné činnosti ekonomických subjektů a veřejné správy zvláště, byl přitom už v období tzv. první republiky často implementován do zákonné formy. Za období vrcholného rozkvětu korupce je však považováno především období rakousko-uherské „osvícené“ byrokracie a v druhé polovině 20. století období socialistické centralizované moci. Po sametové revoluci roku 1989 korupce nemizí, ale transformuje se do nových oblastí, forem a způsobů projevu.

V současné době korupce v České republice „...narůstá do hrozivých rozměrů, protože bující systém byrokracie a regulací pro ni vytváří živnou půdu, (...), počestní lidé (...) vytvářejí a upevňují systém, ve kterém dávno nelze zbohatnout z počestného podnikání a obchodu na trzích, ale už jen ze státních zakázek, státních subvencí a dalších forem tunelování kapes daňových poplatníků. Jak by to také mohlo být jinak v zemi, kde více než polovina domácího produktu prochází státní pokladnou“.¹ Korupci a pomalé vytváření institucionálních podmínek pro efektivní fungování tržního mechanismu považujeme za nejdůležitější problémy české společnosti a tedy i ekonomiky. Za nejvíce zkorumpovanou oblast je v České republice dlouhodobě považována veřejná správa (a to navzdory realizované decentralizace),

¹ HOLMAN, R. Bernard de Mandeville, Adam Smith a počestní darebové naší doby. *Politická ekonomie*. Praha: Oeconomica, VŠE, 2004. č.5. s.657-660.

úřady, policie, vláda, politické strany a ministerstva. Vláda České republiky přitom vynakládá nemalé finanční i jiné zdroje na vybudování efektivní antikorupční politiky, jejímž cílem je snížit úroveň skutečné i vnímané míry korupce v České republice. V České republice jsme tak svědky situace, kdy na jedné straně existuje jasný vládní rámec pro boj s korupcí, na straně druhé je problém korupce posilován nízkou kredibilitou vlády a politické elity, jejím ambivalentním postojem, úhybností a nedůsledností v prosazování protikorupční legislativy. To vše pak posiluje ekonomickou výhodnost korupčního chování a nízkou efektivnost protikorupčního boje. Cílem předloženého příspěvku je zmapovat proces utváření a vývoje antikorupční politiky v podmínkách České republiky a zhodnotit efektivnost její praktické implementace.

Utváření protikorupční politiky

Korupční prostředí v České republice není v zásadě jiné než v ostatních zemích. Podobně jako ve všech státech bývalého sovětského bloku, Česká republika prošla 40-ti lety stranické byrokratizace ekonomiky a celé společnosti. Po roce 1989 se hospodářsko-politická orientace země sice změnila, nové prostředí však vytvořilo i jevy ekonomicky škodlivé, jakými jsou hospodářská kriminalita či tunelování² a přineslo i nové korupční příležitosti, související zejména s masovými přesuny vlastnictví v privatizačních a restitučních procesech a spojené s pomalou přeměnou neformálních institucí. Funkční změny korupce byly v tomto období determinovány především přeléváním korupce z oblasti služeb a obchodu do sféry veřejné správy a administrativy, sama *transformační korupce* vznikala v procesech, které jsou ze své podstaty ojedinělé a neopakovatelné.

Přesto ještě na počátku 90.let nebyla korupce v České republice považována za závažný problém. Podle Frič³ byla minimálně do konce roku 1995 privatizace v České republice obecně vnímána jako úspěch a trvalo několik let, než se skutečné výsledky začaly projevovat v praxi. Jako téma veřejných projevů, korupce v prvních porevolučních letech téměř absentovala, nicméně zhruba od poloviny roku 1994 bylo stále jasnější, že v české společnosti dochází k nežádoucím korupčním projevům, zejména ve spojení s hospodářskou trestnou činností při schvalování a realizaci privatizačních projektů a v souvislosti s realizací kuponové privatizace.⁴ OSI⁵ k tomu uvádí:

„Korupční dynamika (...) byla velmi silně utvářena okolnostmi ekonomické transformace. Zejména metody jako privatizace prostřednictvím kupónů a prodej českým subjektům bez dostatečného kapitálu vytvořily ekonomiku ovládanou investičními fondy a bankami pod státní kontrolou, které poskytovaly půjčky podle netržních kritérií. V obou

² Termín „tunelování“ se zrodil v České republice jako produkt transformace české společnosti. Běžně se termín užívá pro rozsáhlý finanční podvod, při kterém management z firmy odčerpává její finanční prostředky do jiných firem, které zpravidla vlastní. Odčerpávání prostředků se většinou realizuje prostřednictvím výrazně nevýhodných obchodů pro tunelovanou firmu.

³ FRÍČ, P. a kol. *Korupce na český způsob*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství G plus G, Praha, 1999:160. 302 s. ISBN 80-86103-26-9.

⁴ V roce 1994 byl zatčen a odsouzen Jaroslav Lízner, ředitel Centra kuponové privatizace, klíčová osoba celého procesu. Byl obviněn z trestného činu přijímání úplatku za účelem obstarání akcií ve druhé vlně kuponové privatizace. Jeho zatčení a trestní stíhání představovalo významný bod obratu ve vnímání privatizace českou veřejností. Lízner byl prvním, vysoce postaveným veřejným činitelem, který byl usvědčen z korupce. Vážné problémy s korupcí v průběhu privatizace v České republice dokládá celá řada privatizačních kauz (např. privatizace Třineckých železáren, Poldi Kladno, podniků Čokoládovny Praha, Karlovarského porcelánu, Knižního velkoobchodu, Tesly Přelouč, popř. privatizace a financování politických stran a mnoho dalších případů).

⁵ Open Society Institute (OSI) *Monitoring procesu vstupu do EU: Korupce a protikorupční politika v České republice*. Praha: Open Society Institute 2002:79. 125 s. bez ISBN.

případech to mělo za následek rozprodávání aktiv, fondů i zprivatizovaných podniků s tichým svolením nebo aktivní pomocí státních úředníků. V celém tomto procesu vládla korupce – při rozhodování o privatizaci, při poskytování bankovních úvěrů a zřejmě i v procesu tvorby regulační legislativy pro investiční fondy.“

V roce 1991 byl konstituován první speciální útvar Policie ČR *Služba k ochraně ekonomických zájmů*, který byl v roce 1994 transformován na ***Službu policie pro odhalování korupce a závažné hospodářské trestné činnosti (SPOK)***, s působností na celém území České republiky. V průzkumech korupce v České republice v období 90.let 20. století (realizovaných zejména agenturou GfK Praha), označila česká veřejnost za nejčastější oblast výskytu korupce veřejnou správu, dále pak soudy a zdravotnictví. Oblast úředních výkonů se dokonce v očích obyvatelstva stala nejzkorumpovanějším institucionálním prostředím. V roce 1998 se téměř jedna třetina (31 %) populace České republiky domnívala, že úplatkářství je nejvíce rozšířeno právě v oblasti úředních výkonů. Na konci socialistického období bylo stejného názoru pouze 3 % populace České republiky.

V roce 1996 se Česká republika také poprvé ocitla na žebříčku států seřazených podle indexu CPI. S hodnotou indexu 5,37 se umístila na 25. místě, těsně za Polskem. Je třeba poznamenat, že dosažená hodnota indexu CPI byla právě v tomto prvním roce hodnocení nejprůzračnější. Od té doby je patrný stále klesající vývoj hodnot indexu CPI.

Vznikající znepokojení nad rozsahem úplatkářství vedlo vládu v čele s premiérem Václavem Klausem k tomu, aby začala pracovat na koncepci boje proti korupci. *Usnesením č. 673 ze dne 29. října 1997*, uložila tato vláda ministru vnitra „*navrhnout koncepci ofenzivních metod odhalování korupce pracovníků a funkcionářů veřejné správy*“. Ačkoliv se tato iniciativa stala základem, z něhož se rodily budoucí vládní protikorupční strategie, ke klíčovým faktorům, které ovlivňovaly proces formování české protikorupční politiky patřil od roku 1997 především postup v přibližování k Evropské unii. Korupce v České republice, podobně jako v ostatních tehdejších kandidátských státech byla Evropskou komisí označena za jeden z hlavních institucionálních problémů, vyžadující vybudování účinných nástrojů protikorupční politiky. Tlakem ze strany evropských struktur tak postupně vznikala potřebná politická vůle vytvořit národní protikorupční strategii a přistoupit k reformě orgánů činných při vyšetřování korupce. Evropská unie přitom poskytla České republice značnou finanční, technickou a metodickou pomoc (např. prostřednictvím programů PHARE finanční prostředky určené na reformu českého soudnictví).

Na konci 90. let 20.století začala být korupce v České republice vnímána jako závažný problém i ze strany široké veřejnosti. Podle průzkumu IVVM z roku 1998 byla hospodářská kriminalita a korupce označena 82 % obyvatel České republiky jako nejzávažnější problém české společnosti. Následovala obecná kriminalita (72 %), organizovaný zločin (71 %), sociální sféra (61 %), zdravotnictví (60 %) a nezaměstnanost (58 %). Na této skutečnosti postavila svoji předvolební kampaň pro parlamentní volby roku 1998 ČSSD, která boj s korupcí zařadila mezi své proklamované priority. Protikorupční kampaň nazvala „**Akce čisté ruce**“ a podobně jak tomu bylo v Itálii v 90. letech 20.století, chtěla odhalit a zpřetrhat vazby mezi politickou a hospodářskou elitou a zabránit pronikání korupce do nejvyšších vládních kruhů. Oficiálním cílem kampaně bylo „*vytvořit prostředí přijatelné pro zahraniční i domácí investory a obnovit důvěryhodnost státu v očích vlastních občanů*“⁶. Součástí akce bylo zřízení meziresortního ***Výboru na ochranu ekonomických zájmů České republiky***, který měl za úkol koordinovat vznikající protikorupční opatření. Napomáhat mu měla ***Koordinační a analytická skupina***, jejímž vedením byl pověřen ministr bez portfeje. Navzdory vynaloženého úsilí se však neprojevovala žádná viditelná zlepšení a samotná kampaň se

⁶ Open Society Institute (OSI) *Monitoring procesu vstupu do EU: Korupce a protikorupční politika v České republice*. Praha: Open Society Institute 2002:81. 125 s. bez ISBN.

dostala do podezření, že je obětí korupce a podléhá politickým rozhodnutím. Skupina byla proto v roce 2000 rozpuštěna, kdy za dobu své činnosti předložila celkem 107 návrhů na zahájení vyšetřování, 48 případů bylo vyšetřováno a obvinění z úplatkářství bylo vzneseno pouze v 17 případech.

Lze tedy konstatovat, že ačkoliv se akce „čisté ruce“ stala zárodkem formování antikorupční politiky v České republice, nepřinesla jasný koncept boje proti korupci, nebyly stanoveny jednoznačné a měřitelné cíle a jasná odpovědnost za jejich plnění. Neúspěšný záměr se tak nakonec stal záležitostí, za kterou se i politici zdráhali vzít odpovědnost. V očích české společnosti snížila akce tolik potřebnou kredibilitu vlády a posílila v ní pocit, že korupce se vyplatí.

Vládní program boje proti korupci

Vládní program boje proti korupci (dále jen Program) vzala česká vláda na vědomí *Usnesením č.125 ze dne 17. února 1999*. Program je považován za nosný pilíř české protikorupční vnitrostátní politiky, který představuje dlouhodobý, systematický projekt protikorupčních opatření legislativního a organizačního charakteru a zavazuje českou vládu podílet se na spolupráci v boji proti korupci i na mezinárodní úrovni. Snaha o důsledné plnění jednotlivých doporučení vyplývajících z vládního programu provázela Českou republiku i na cestě ke vstupu do Evropské unie. Jak je stanoveno v dokumentu:⁷ „*Cílem Programu je popsat charakter postupu v oblasti boje proti korupci a jeho cíle, dále stanovit základní metody a prostředky postupu v boji s korupcí a konečně navrhnout konkrétní realizační opatření v jednotlivých oblastech společenského života, určit jejich gestory, stanovit časový harmonogram a vymezit způsob kontroly jejich plnění. Program charakterizuje nové i již probíhající kroky vlády ČR v protikorupčním úsilí*“. Při plnění tohoto cíle je snaha „...vyjít z možností již existujících norem a institucí a také z potenciálu současné české občanské společnosti.“ Prioritou Programu je potírání korupce zejména ve veřejném sektoru, za obzvlášť závažnou je v Programu označována korupce vedoucích pracovníků ústředních orgánů státní správy, soudců, státních zástupců, policistů, celníků, zaměstnanců finančních úřadů a státních kontrolních institucí. Program uložil ministerstvu vnitra každoročně zpracovat **Zprávu o korupci v České republice** a o plnění harmonogramu opatření Programu. V této zprávě mají být uvedeny výsledky z průzkumů a statistik o korupci, zhodnocení stavu korupce v České republice, plnění harmonogramu, který vyplývá z Programu a stanoveny možnosti dalšího postupu. V návaznosti na tuto zprávu jsou pak ukládány další úkoly Usnesením Vlády České republiky.⁸ Konkrétní opatření Programu byla rozdělena do čtyř základních oblastí:

- (1) Legislativní opatření.
- (2) Organizační opatření.
- (3) Opatření v oblasti vzdělávání a mediálního působení.
- (4) Úprava mezinárodní spolupráce.

Ve všech těchto oblastech byly vymezeny konkrétní úkoly, které představují mechanismy k potírání korupce. Každý z úkolů, který vláda v Programu stanovila má svého *gestora* (popř. více gestorů, pokud se jedná o problém, který vyžaduje interdisciplinární přístup) a *termín plnění*. Součástí Programu je také monitoring průběhu jeho plnění a sledování změn stavu úrovně korupce v návaznosti na zavedení daných protikorupčních

⁷ In Vládní program boje proti korupci v ČR a Zpráva o korupci v ČR a možnostech účinného postupu proti tomuto negativnímu společenskému jevu ze dne 17. února 1999 č. 125. [on line], [cit.2006-01-20], dostupné z [www: <http://www.mvcr.cz/dokumenty/korupce.htm>](http://www.mvcr.cz/dokumenty/korupce.htm)

⁸ Usnesení vlády České republiky ke Zprávě o korupci v České republice v roce 2004 a o plnění Aktualizovaného vládního programu boje proti korupci z roku 2005 uložilo prodloužení časového intervalu pro předkládání dalších Zpráv na *dva roky*. Smyslem tohoto opatření bylo umožnit kvalitnější vyhodnocení a analýzu účinků přijatých protikorupčních opatření z dlouhodobějšího hlediska.

opatření. Hodnocení plnění opatření, jež jsou obsahem Programu je prováděno z pozic vlády, nicméně přihlíženo je i k závěrům jiných, zejména mezinárodních institucí. V této oblasti vláda klade důraz především na spolupráci s Transparency International (TI).

Z popisu **plnění Programu** lze v současné době konstatovat, že většina úkolů Programu již byla splněna, nicméně stále probíhá průběžný monitoring jednotlivých oblastí. **Aktualizovaný vládní program boje proti korupci z roku 2004** obsahuje převážně stále aktuální nebo průběžné úkoly z předchozích vládních usnesení, případně úkoly, které nebyly ve stanoveném období splněny. Jedná se zejména o některé legislativní záměry vlády, které v České republice představují dlouhodobou bariéru v budování protikorupčního prostředí, jak upozorňuje už např. OSI⁹, kde uvádí, že v České republice se „... *korupce v legislativním procesu jeví jako stále závažnější problém, jehož nárůst je podporován nekontrolovatelným lobbyingem, poslaneckou imunitou a neadekvátní kontrolou střetu zájmů.*“ Jde tedy o efektivní zákon o zadávání veřejných zakázek, zákon o regulaci lobbingu, zákon o zákazu anonymních akcí či prosazení trestní odpovědnosti firem.¹⁰

Strategie vlády v boji proti korupci na léta 2006-2011

Perspektivy dalšího boje proti korupci v České republice měly být determinovány zejména důslednou realizací dlouhodobějších cílů, které předložila **Strategie vlády v boji proti korupci na léta 2006-2011**, zveřejněná ministrem vnitra v říjnu roku 2006. Strategie uvádí tři klíčové principy boje proti korupci - *prevenci* (minimalizace státních regulací, zjednodušení legislativy, debyrokratizace státní správy, medializace a veřejné odsouzení korupčních případů), *průhlednost* (především při zadávání veřejných zakázek, čerpání prostředků z veřejných rozpočtů, rozhodování o právech a povinnostech občanů, elektronizace agend veřejné správy, zavedení jednotné protikorupční linky) a *postih* (zejména se jedná o zvýšení trestů za prokázanou korupci v trestním zákonu a v zákonu o střetu zájmů, zavedení tzv. „černé listiny“ seznamu osob odsouzených za korupci se zákazem účasti ve veřejných zakázkách, zavedení specializovaných justičních orgánů se zaměřením na korupci aj.). Postupné naplňování těchto ambiciózních cílů se mělo dlouhodobě stát pevným pilířem efektivní vládní protikorupční politiky v České republice (tj. politiky ODS). Na prahu dalších parlamentních voleb (v květnu 2010) lze však konstatovat, že i tyto dlouhodobé protikorupční cíle zůstaly pouze nenaplněnou vizí. Boj s korupcí se tak opět stává jedním z klíčových předvolebních hesel. Přitom nejhlasitějšími kritiky korupce se před květnovými volbami stávají zejména nové politické strany, které usilují o hlasy voličů nespokojených s panujícími poměry a mohou poukazovat na to, že za korupční aféry v uplynulých letech nesou zodpovědnost politici ČSSD a ODS, kteří se dlouhodobě ve vládě střídají.

ZÁVĚR

Z předchozího textu je zřejmé, že celkový rámec antikorupční politiky v České republice byl (podobně jako v ostatních kandidátských zemích Evropské unie), ovlivněn především kodaňskými vstupními kritérii, na jejichž základě byl formulován Vládní Program boje proti korupci. Také hodnocení postupu boje proti korupci Evropskou komisí bylo v průběhu přístupových jednání založeno na Zprávách o plnění vládního programu. Přestože byl v době vstupu České republiky do Evropské unie Program více méně plněn, vstoupila Česká republika do unie s mnoha problémy, z nichž jako jeden z klíčových označila Evropská komise *nedostatek politické podpory a politického konsensu při řešení problémů spojených*

⁹ Open Society Institute (OSI) *Monitoring procesu vstupu do EU: Korupce a protikorupční politika v České republice*. Praha: Open Society Institute 2002:74, 125 s. bez ISBN.

¹⁰ Původní a aktualizovaná podoba vládního protikorupčního programu je v plném znění k dispozici na webových stránkách Ministerstva vnitra České republiky.

s *korupcí*. Výsledky expertních hodnocení, empirických průzkumů, průzkumů veřejného mínění i dostupné oficiální statistiky tento trend ve vnímání korupce v České republice dlouhodobě potvrzují, lze tedy hovořit o dlouhodobě stagnující tendenci v oblasti státem implementovaných a uplatňovaných protikorupčních opatření (v roce 1996 neměla protikorupční politika v České republice ještě jasný rámec, od roku 1998 se však vyznačovala již zcela jasnou snahou korupci potírat). Sama vláda v hodnocení plnění Programu konstatuje, že „*implementační aktivity státní správy nejsou doprovázeny adekvátní reakcí politického prostředí*“.¹¹ Zavádění antikorupčních mechanismů tak zatím z hledisek výše zmíněných výzkumů, (kde jsou k dispozici data za delší časové období), nemá očekávaný pozitivní dopad na zlepšení stavu korupce v České republice. Jak bylo zdůrazněno výše v textu, samotné zavádění antikorupčních mechanismů však není zárukou zlepšení stavu korupce v zemi. Zaměříme-li se pouze na represii, vždy se najdou cesty, jak taková opatření obcházet. Podtrhnout je třeba i skutečnost, že neplnění závazků a zdlouhavost procesu implementace protikorupčních opatření, stejně jako i jejich rozsah a kvalita, úzce souvisí s finanční stránkou věci, jejíž náročnost často neumožňuje efektivně a proaktivně realizovat veškeré žádoucí iniciativy. Česká republika však zaostává za zeměmi západní Evropy i v **oblasti prevence**. Snahy státu o potlačení korupce se např. ještě adekvátně nepromítly do soukromé sféry, kde doposud není odpovídající zájem ekonomických subjektů o nastolení mechanismů proti korupci, které by byly kompatibilní s mechanismy, které zavádí veřejný sektor. Máme za to, že efektivnost boje s korupcí v České republice snižuje nejenom liknavý přístup zákonodárců a slabá politická vůle k přijímání a prosazování jednotlivých protikorupčních nástrojů, ale také stále rostoucí regulační funkce státu a systém přerozdělovacích procesů, který často nabývá až absurdních rozměrů.

Lze však konstatovat, že v České republice se postupně formuje protikorupční institucionální struktura jako základ **systému integrity**, který je v současné době považován za nejúčinnější protikorupční mechanismus. Podle TI¹² je smyslem budování systému integrity „...*vybudování soustavy pojištění v rámci přijímaných základních principů (obvykle zakotvených v psané ústavě či základním zákonu). Vzniká tak nezávislý „okruh bezúhonnosti“, ve kterém jsou hlavní rizikové aktéři neustále sledováni sami sebou i druhými osobami.*“ Vedle uvedených vládních aktivit jsou to zejména nevládní národní i mezinárodní instituce, které při analýzách korupčního klimatu a definování jednotlivých protikorupčních nástrojů v České republice hrají v současné době významnou úlohu (např. Mezinárodní obchodní komora, TI, [PriceWaterhouseCoopers](http://www.pwc.cz), Společnost pro etiku v ekonomice, Růžový panter, Open Society Fund aj.). Jako nejvíce produktivní se pak jeví spolupráce české vlády s nevládní neziskovou organizací TI, která má v České republice pobočku od roku 1998, kdy vznikla jako občanské sdružení Transparency International Česká republika (TIC). V neposlední řadě je třeba zmínit i úsilí *akademické obce* v boji proti korupci, kdy na řadě státních i soukromých vysokých škol jsou do studijních programů zařazovány kurzy orientované na problematiku podnikatelské (či šířeji hospodářské) etiky a přednášky s korupční tematikou.

Má-li být boj s korupcí úspěšný, nemůže být založen jen na formalitě, proklamaci a množství protikorupčních, byť seriózně míněných opatřeních. Za zcela zásadní v této rovině považujeme **důvěryhodnost vlády** jako klíčové nositelky antikorupční politiky státu a systému

¹¹ „Zpráva o korupci v České republice v roce 2004 a možnostech účinného postupu proti tomuto negativnímu společenskému jevu“. [on line], [cit.2006-10-30], dostupné z [www: <http://www.mvcr.cz/dokumenty/korupce.htm>](http://www.mvcr.cz/dokumenty/korupce.htm)

¹² Transparency International (TI) *SourceBook – Kniha protikorupčních strategií*. Praha: Transparency International Česká republika 2000:17. 117 s. bez ISBN.

integrity. Spolu s novými, závažnými případy korupce (souvisejícími především se zprávou o korupci při privatizaci Unipetrolu, která našla odraz i na české politické scéně, odhalenou korupcí v České konsolidáční agentuře či korupcí při rozdělování fondů z Evropské unie) představuje právě slabá důvěra vládě velmi vážnou bariéru boje proti korupci v České republice.

LITERATURA

- [1] HOLMAN, R. Bernard de Mandeville, Adam Smith a počestní darebové naší doby. *Politická ekonomie*. Praha: Oeconomica, VŠE, 2004. č.5. s.657-660.
- [2] FRIČ, P. a kol. *Korupce na český způsob*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství G plus G, Praha, 1999. 302 s. ISBN 80-86103-26-9.
- [3] OPEN SOCIETY INSTITUTE (OSI) *Monitoring procesu vstupu do EU: Korupce a protikorupční politika v České republice*. Praha: Open Society Institute 2002. 125 s. bez ISBN.
- [4] SPĚVÁČEK, V. a kol. *Transformace české ekonomiky. Politické, ekonomické a sociální aspekty*. 1.vyd.Praha: Linde s.r.o., 2002. 525 s. ISBN80-86131-32-7.
- [5] TANZI, V., DAVOODI, H. Corruption, Growth and Public Finances. *Political Economy of Corruption*, ed.By A.K.Jain, London:Routledge. 89-110. 2001.
- [6] Transparency International (TI) *SourceBook – Kniha protikorupčních strategií*. Praha: Transparency International Česká republika 2000. 117 s. bez ISBN.
- [7] Vládní program boje proti korupci v ČR a Zpráva o korupci v ČR a možnostech účinného postupu proti tomuto negativnímu společenskému jevu ze dne 17. února 1999 č. 125. [on line], [cit.2006-01-20], dostupné z www: <<http://www.mvcr.cz/dokumenty/korupce.htm>>
- [8] VOLEJNÍKOVÁ, J. Corruption and Anti-corruption Policy in the Czech Republic. *Verejná správa a společnost*. 1.-2., ročník VI., 2005. Fakulta veřejné správy UPJŠ Košice. s. 6 -15. ISSN 1335-7182.
- [9] VOLEJNÍKOVÁ, J. Transparentness of economic environment of European Union's new member countries and alocation of FDI. *International Finance Symposium 2006. Financial Sector Integration: Review and Steps Ahead*. Turecko, Istanbul. s.443 – 453. ISBN 975-400-291-6.
- [10] VOLEJNÍKOVÁ, J. *Korupce v ekonomické teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2007. 390 s. ISBN 978 80-7259-055-1.

Kontakty na autorov

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: majt@euba.sk

prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.
Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodárska
Nám. W. Churchilla 4
130 00 PRAHA
e-mail: Eva.Kislingerova@vse.cz
<https://webhosting.vse.cz/ekisl/>

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Studentská 84, 530 10 Pardubice
Česká republika
e-mail: marcela.kozena@upce.cz

doc. Ing. Inka Neumaierová, CSc.
Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikového hospodářství
Katedra podnikové ekonomiky
nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3
Česká republika
e-mail: neumaier@vse.cz

doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.
Fakulta podnikohospodárska
Vysoká škola ekonomická
Nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3
ČESKÁ REPUBLIKA
email: srpova@vse.cz

Ing. Michal Budinský
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/a
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: budinsky.michal@gmail.com

Ing. Pavol Gejdoš, PhD.
Technická univerzita vo Zvolene
Drevárska fakulta
Katedra podnikového hospodárstva
Masarykova 24
960 53 Zvolen
Slovenská republika
e-mail: gejdosp@vsld.tuzvo.sk

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
e-mail: blazek@econ.muni.cz

prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava
Katedra podnikohospodárska
Sokolská třída 33
701 21 Ostrava 1
Česká republika
e-mail: zdenek.mikolas@vsb.cz

doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.
Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava
Katedra podnikohospodárska
Sokolská třída 33
701 21 Ostrava 1
Česká republika
e-mail: ladislav.ludvik@vsb.cz

doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
anna.neumannova@euba.sk

doc. Ing. Elena Šubertová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: subertov@euba.sk
elena.subertova@euba.sk

Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/a
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: gducova@euba.sk

Ing. Katarína Grančicová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: katarina.grancicova@euba.sk

prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/a
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: nfendek@euba.sk

doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
alzbeta.foltinova@euba.sk

doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc.
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
helena.majduchova@euba.sk

doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.
Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
e-mail: novotji@econ.muni.cz

doc. Ing. Jolana Volejníková, PhD.
Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomie
Studentská 95
532 10 Pardubice
Česká republika
e-mail: jolana.volejnikova@upce.cz

Ing. Peter Fabian, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: peter.fabian@interauditpo.sk

Ing. Ivana Chramostová
Technická univerzita v Liberci
Fakulta ekonomická
Katedra financí a účetnictví
Voroněžská 1329/13
460 01 Liberec 1
Česká republika
e-mail: ivana.chramostova@tul.cz

Ing. Miroslav Jakubec, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: mjakubec@corpora.sk

Ing. Martin Križan, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: križanmartin1@gmail.com

Ing. Vilém Kunz, Ph.D.
Katedra marketingové komunikace
Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
Pionýrů 2806
434 01 Most
ČESKÁ REPUBLIKA
email: Kunz.Vilem@seznam.cz

Ing. Nora Mikušová, PhD.
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: nora.mikusova@euba.sk

Ing. Jozef Piták
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta Podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jifilip@hotmail.com

Ing. Daniela Rybárová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: daniela.rybarova@euba.sk

Ing. Ivana Svobodová, PhD.
Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Katedra managementu
Nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3, Česká republika
e-mail: ivanasvo@vse.cz

Ing. Ondřej Žák (absolvent)
Ekonomická fakulta
Technická univerzita v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky
Voroněžská 13, 460 01 Liberec
Česká republika
e-mail: zak_ondrej@centrum.cz

Ing. Markéta Jansová
Technická univerzita v Liberci
Fakulta ekonomická
Katedra podnikové ekonomiky
Voroněžská 1329/13
460 01 Liberec 1
Česká republika
e-mail: marketa.jansova@tul.cz

Ing. Zuzana Kohoutová
ČEPS, a.s.
Elektrárnská 774/2
101 52 Praha 10
Česká republika
e-mail: kohoutova@ceps.cz

Ing. Martin Matušovič
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: mmatusovic@yahoo.com

Ing. Ivan Neumaier
Ministerstvo průmyslu a obchodu
Na Františku 32
110 00 Praha 1
Česká republika
e-mail: neumaier@mpo.cz

Ing. Marek Potkány, PhD.
Technická univerzita Zvolen
Drevárska fakulta
Katedra podnikového hospodárstva
Masarykova 24
960 53 Zvolen
Slovenská republika
e-mail: potkany@vsld.tuzvo.sk

Ing. Pavol Serina, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového hospodárstva
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b,
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: serina@dec.euba.sk

Ing. Alena Tóthová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemska cesta 1/a
852 35 Bratislava
e-mail: alena.tothova@euba.sk

Ing. Peter Kardoš, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/a
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: pkardos@corpora.sk

Mgr. Jan Kovács, Ph.D.
Ekonomická fakulta VŠB TU Ostrava
Katedra 115 – management
Sokolská třída 33
701 21 Ostrava
Česká republika
e-mail: jan.kovacs@vsb.cz

Ing. Petr Mikuš
Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a, 602 00 Brno
Česká republika
e-mail: 62765@mail.muni.cz

Ing. Igor Petrikovič
externý doktorand
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
e-mail: igor.petrikovic@gmail.com

Ing. Martina Prskavcová, PhD.
Ekonomická fakulta
Technická univerzita v Liberci
Katedra financí a účetnictví
Katedra podnikové ekonomiky
Voroněžská 13, 460 01 Liberec
Česká republika
e-mail: martina.prskavcova@tul.cz

Ing. Pavel Skopal, MBA
doktorand
Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Katedra managementu podnikatelské
sféry, nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3, Česká republika
e-mail: pavel.skopal@klikni.cz

Ing. Miroslav Tóth, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: miroslav.toth@euba.sk

Názov	Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie
Autor	Štefan Majtán a kolektív
Redakčné a zostaviteľské práce	Ing. Miroslav Tóth, PhD.
Vydalo	Vydavateľstvo EKONÓM Dolnozemska cesta 1/b 852 35 Bratislava
Rozsah	252 strán
Rok vydania	2010
Náklad	50 kusov
ISBN	978-80-225-3079-8