EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU EU V BRATISLAVE

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU IX.

ZBORNÍK VEDECKÝCH STATÍ
pri príležitosti Týždňa vedy a techniky

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

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

Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2015

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU IX.
Zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky

WEB
http://fpm.euba.sk/images/zborniky/2015.pdf

Vedecký recenzenti:
Dr. h. c. prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc., emeritný profesor
prof. Ing. Milan Rajňák, DrSc., emeritný profesor

Redakčné a zostaviteľské práce:
prof. Ing. Peter Markovič, PhD.
doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.

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

Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2015
Náklad 100 kusov
Počet strán 790

ISBN: 978-80-225-4145-9

ECONOMY, FINANCE AND BUSINESS MANAGEMENT IX.
Proceedings of scientific papers on the occasion of the Science and Technology Week

WEB
http://fpm.euba.sk/images/zborniky/2015.pdf

Scientific Reviewers
Dr. h. c. prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc., professor emeritus
Prof. Ing. Milan Rajňák, DrSc., professor emeritus

Editors
prof. Ing. Peter Markovič, PhD.
doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.

Publisher
Vydavateľstvo EKONÓM, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
http://www.euba.sk/pracoviska/utvary-riadene-rektorom/centrum-podnikatelskych-cinnosti-a-univerzitnych-sluzieb/vydavatelstvo-ekonom

Year of publication 2015
Number of Pages 790

ISBN 978-80-225-4145-9

CONTENTS
OBSAH

VYŠŠIA FINANČNÁ GRAMOTNOSŤ ŠTUDENTOV STREDNÝCH A VYSOKÝCH ŠKÔL **13**
HIGHER FINANCIAL LITERACY OF SECONDARY SCHOOL AND UNIVERSITY STUDENTS
Peter Badura, Pavel Škriniar

POROVNANIE VÝVOJA ZISKOVOSTI DRUŽSTIEV A OBCHODNÝCH SPOLOČNOSTÍ V POĽNOHOSPODÁRSTVE ZA VYBRANÉ OBDOBIE **20**
COMPARISON OF THE PROFITABILITY DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS AND BUSINESS COMPANIES IN AGRICULTURE FOR A CHOSEN PERIOD
Adam Bartoš

RIZIKOVÝ A ROZVOJOVÝ KAPITÁL V STARTUPOCH **26**
VENTURE CAPITAL AND PRIVATE EQUITY IN STARTUPS
Richard Bednár

STAND UND ENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN INVESTMENTBRANCHE **33**
STATUS AND DEVELOPMENT OF THE GERMAN INVESTMENT INDUSTRY
Sebastian Beilecke, Peter Markovič

VÝVOJ BEZPEČNOSTNÝCH INCIDENTOV V OBLASTI IS/IT **46**
DEVELOPMENT OF SECURITY INCIDENTS IN THE FIELD OF IS/IT
Benita Beláňová

MANAŽMENT RIZIKA INFORMAČNEJ BEZPEČNOSTI AKO SÚČASŤ PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU RIZIKA V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH **52**
INFORMATION SECURITY RISK MANAGEMENT AS A PART OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES
Martina Beňová, Vladimír Bolek, František Korček

HYBNÉ SILY VÝVOJA SVETOVEJ EKONOMIKY **61**
DRIVING FORCES OF THE WORLD ECONOMY
Miloš Bikár

SOFTWARE SELECTION PROCESS **70**
Matej Černý, Miloš Bodiš

MEDIÁNOVÉ TESTOVANIE ROZLIŠOVACEJ SCHOPNOSTI INDEXU IN99 A ALTMANOVHO MODELU **78**
THE ABILITY TO DISCRIMINATE TESTING OF THE IN99 INDEX AND THE ALTMAN MODEL USING MEDIAN TEST
Jozef Bórik, Marián Smorada, Ľudovít Šrenkel

REŠTRUKTURALIZÁCIA AKO JEDNA Z MOŽNOSTÍ RIEŠENIA KRÍZY PODNIKU V PODMIENKACH SR **85**
RESTRUCTURING AS ONE OPTION FROM BUSINESS CRISIS SOLUTIONS IN THE CONDITIONS OF SLOVAK REPUBLIC
Mária Braunová

DERIVÁTY V MANAŽMENTE FINANČNÝCH RIZÍK **93**
DERIVATIVES IN THE FINANCIAL RISK MANAGEMENT
Lucia Budinská

PODPORA INOVAČNÝCH AKTIVÍT MSP **100**
THE SUPPORT FOR INNOVATION ACTIVITIES OF SMES
Sylvia Bukovová

THE MODERN MANAGEMENT TOOLS IN THEORY AND PRACTICE OF GLOBAL BUSINESS **110**
MODERNÉ MANAŽÉRSKE NÁSTROJE V TEÓRII A SVETOVEJ PRAXI
Andrea Čambalíková, Ľuboslav Szabo

THE IMPACT OF STATE INFLUENCE ON THE PRICING POLICYOF BUSINESSENTERPRISES AND CONSUMER BEHAVIOUR BY USING THE LEGEL MINIMUM WAGE **120**
Marco Czaker

ANALÝZA VÝVOJA ODVETVIA INFORMÁCIE A KOMUNIKÁCIA **130**
ANALYSIS OF SECTOR INFORMATION AND COMMUNICATION DEVELOPMENT
Stanislava Deáková

MODELL, COOPERATION PERFORMANCE' ZUR BEWERTUNG DES AUFWAND- UND NUTZENS IN KOOPERATIONEN UND NETZWERKEN **137**
Frank Dietz

VÝVOJOVÉ TENDENCIE V OBLASTI TRANSFEROVÉHO OCEŇOVANIA **152**
DEVELOPMENT TENDENCIES IN TRANSFER PRICING
Ivona Ďurinová

KORENE KAIZEN – „TRAINING WITHIN INDUSTRY“ **159**
THE ROOTS OF KAIZEN - TRAINING WITHIN INDUSTRY
Martina Džubáková

INSOLVENCY PROCEEDINGS IN THE EUROPEAN UNION **166**
Katarína Fedorková

OPTIMALIZÁCIA SIEŤOVÝCH GRAFOV POMOCOU EVOLUČNÝCH STRATÉGIÍ **175**
THE OPTIMIZATION OF FLOWCHARTS USING EVOLUTION STRATEGIES
Jana Filanová

KOMUNIKÁCIA AKO PREDPOKLAD VÝCHOVY K PODNIKANIU **185**
COMMUNICATION AS THE PRECONDITIONS FOR ENTREPRENEURIAL EDUCATION
Denisa Gajdová

EKONOMICKÝ PRÍNOS TECHNICKÝCH PROSTRIEDKOV V SKLADOVANÍ **193**
THE ECONOMIC BENEFITS OF THE TECHNICAL RESOURCES IN WAREHOUSING
Michal Gallik

STRATEGICKÉ SCENÁRE - KVALITATÍVNA METÓDA V PLÁNOVANÍ **198**
STRATEGIC SCENARIOS – QUALITATIVE METHODS IN PLANNING
Marcela Galovská, Nadežda Jankelová

ENTERPRISES' FEATURES OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN TERMS OF MILITARY CONFLICT: CASE OF UKRAINE **205**
Tetiana Gorokhova, Yuliya Petrenko

THEORIES OF REGULATION AN OVERVIEW **212**
Michael Gschwandtner

INOVAČNÝ POTENCIÁL VÝROBNÝCH SPOLOČNOSTÍ NA SLOVENSKU **221**
INNOVATION POTENTIAL OF MANUFACTURING COMPANIES IN SLOVAKIA
Klaudia Gubová

RIZIKOVÉ TRANSAKCIE NADNÁRODNÝCH SPOLOČNOSTÍ **230**
RISK TRANSACTIONS OF MULTINATIONALS
Anna Harumová

OCHRANNÁ ZNÁMKA AKO VYBRANÁ ZLOŽKA DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA, JEJ HODNOTA A OHODNOCOVANIE OCHRANNEJ ZNÁMKY **238**
TRADEMARK AS THE CHOSEN PART OF INTELLECTUAL PROPERTY, ITS VALUE AND VALUATION OF TRADEMARK
Ján Havier

NECIEĽOVÉ VERTIKÁLNE DOHODY A ICH DOPAD NA HOSPODÁRSKU SÚŤAŽ **248**
NON-TARGET VERTICAL AGREEMENTS AND THEIR IMPACT ON COMPETITION
Jana Hlaváčiková

ERP DEPLOYMENT MODELS COMPARISON FROM SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES PERSPECTIVE **254**
KOMPARÁCIA MODELOV DODANIA ERP SYSTÉMOV Z HĽADISKA MALÝCH A STREDNE VEĽKÝCH PODNIKOV
Pavol Höfer

VYUŽITIE NÁSTROJOV MARKETINGOVÉHO MIXU PRI UVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU NA BANKOVÝ TRH **261**
USE OF MARKETING TOOLS IN PLACING NEW PRODUCTS ON THE BANKING MARKET
Dana Hrušovská

OHODNOCOVANIE STARTUPOV **269**
VALUATION OF START-UP
Miroslav Jakubec

KLASTROVANIE AKO NÁSTROJ ROZVOJA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV **276**
THE CLUSTERING AS AN INSTRUMENT OF THE DEVELOPMENT OF SMEs
Peter Jamnický

EKONOMICKÁ PRIDANÁ HODNOTA A JEJ VYUŽITIE PRI STANOVENÍ HODNOTY PODNIKU V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY **289**
ECONOMIC VALUE ADDED AND ITS USE IN DETERMINING THE VALUE OF A COMPANY IN THE SLOVAK REPUBLIC
Monika Jančovičová

VYUŢITIE PRINCÍPOV CONTROLLINGU V SYSTÉME DRG **296**
USING THE PRINCIPLES OF CONTROLLING IN THE SYSTEM DRG
Lucia Jantošová

MANAŽMENT SPRACOVANIA BIODPADU V SAMOSPRÁVACH **304**
MANAGEMENT OF BIO-RESIDUES IN MUNICIPALITIES
Juraj Jaška

SKÚMANIE VPLYVU FINANČNEJ ŠTRUKTÚRY NA FINANČNÚ VÝKONNOSŤ A FINANČNÚ STABILITU SLOVENSKÝCH A ČESKÝCH PODNIKOV **314**
INVESTIGATE THE IMPACT OF FINANCIAL STRUCTURE ON FINANCIAL PERFORMACE AND FINANCIAL STABILITY OF SLOVAK AND CZECH ENTERPRISES
Lenka Kalusová

ODHAD EKONOMICKEJ ŽIVOTNOSTI NEHMOTNÉHO MAJETKU – OCHRANNÝCH ZNÁMOK **324**
ESTIMATION OF THE ECONOMIC LIFE OF INTANGIBLE ASSETS - TRADEMARKS
Peter Kardoš

ZAVEDENÉ OPATRENIA KRÍZOVÉHO RIADENIA VYBRANÝCH PODNIKOV **331**
IMPLEMENTED CRISIS MANAGEMENT MEASUREMENT BY SELECTED ENTREPRENEURS
Martin Kello

SLUŽBY CLOUD COMPUTINGU Z POHĽADU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV **341**
CLOUD COMPUTING FROM THE VIEW OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
Jozef Kirchmayer

ALTERNATÍVY HODNOTENIA ÚROVNE ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA **352**
ALTERNATIVES EVALUATION OF THE LEVEL OF CORPORATE RESPONSIBILITY
Jana Kissová

SÚČASNÉ TRENDY OHĽADOM ZDAŇOVANIA FINANČNÝCH TRANSAKCIÍ V SLOVENSKEJ REPUBLIKE **360**
CURRENT TRENDS IN TAXATION OF FINANCIAL TRANSACTIONS IN SLOVAK REPUBLIK
Miroslav Kmeťko, Katarína Vavrová

INTERAKCIA ŠTÍHLEJ VÝROBY A LOGISTIKY V ROZVOJI PODNIKU **366**
INTERACTION OF LEAN MANUFACTURING AND LOGISTICS IN COMPANY DEVELOPMENT
Michal Kopták

SITUÁCIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV – PRIMÁRNY VÝSKUM V NITRIANSKOM KRAJI **375**
SITUATION OF SME – PRIMARY RESEARCH IN NITRA REGION
Enikő Korcsmáros

PERSONÁLNY MANAŽMENT AKO DÔLEŽITÁ SÚČASŤ RIADENIA PODNIKU **385**
PERSONNEL MANAGEMENT AS AN IMPORTANT PART OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT
Kristína Kováčiková

VÝZNAM A TRANSFER DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA **393**
SIGNIFICANCE AND TRANSFER OF INTELLECTUAL PROPERTY
Martin Križan

NÁVRH NA VYLEPŠENIE DIZERTAČNEJ PRÁCE ZAMERANEJ NA TRANSFER VYNÁLEZU **402**
APPLICATION IMPROVEMENT OF DISSERTATION THESIS IN TRANSFER INVENTION
Peter Kubík

THE SPECIFIC OBJECTIVES OF MULTINATIONAL CORPORATIONS CASH MANAGEMENT **407**
Magdaléna Kubranová

HOSPODÁRENIE FIRIEM VYBRANÝCH ODVETVÍ V ROKU 2014 S DOPADOM NA DAŇ Z PRÍJMU **416**
BUSINESS INDICATORS OF FIRMS IN SELECTED INDUSTRY IN 2014 WITH IMPLICATIONS ON THE INCOME TAX
Iveta Kufelová

EFEKTÍVNOSŤ VÝBERU DPH V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY **422**
THE EFFECTIVENESS OF VAT COLLECTION IN THE CONDITIONS OF THE SLOVAK REPUBLIC
TITLE OF PAPER
Alona Kurotová

PRIENIK EKONOMICKÉHO A PRÁVNEHO DVOJITÉHO ZDANENIA PRI ZDAŇOVANÍ DIVIDEND **432**
PENETRANCE OF ECONOMIC AND JURIDICAL DOUBLE TAXATION OF DIVIDENDS
Gizela Lénártová

TRANSFORMAČNÉ VODCOVSTVO V STARTUPOCH **444**
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN STARTUPS
Ivana Ljudvigová

ŠPECIFIKÁ OHODNOCOVANIA PODNIKOV S OBMEDZENOU ŽIVOTNOSŤOU **453**
VALUATION SPECIFICS OF LIMITED LIFETIME ENTREPRISES
Ján Londák

WIRTSCHAFTLICHES EIGENKAPITAL UND DIE BEDEUTUNG FÜR DIE FREMDKAPITALFINANZIERUNG **463**
ECONOMIC EQUITY AND THE IMPORTANCE FOR DEBT-FINANCING
Sven Ludwig

PRINCIPAL AGENT THEORY AKO JEDEN Z KĽÚČOVÝCH TRENDOV NOVODOBEJ EKONÓMIE **470**
PRINCIPAL AGENT THEORY AS ONE OF THE KEY TRENDS IN MODERN ECONOMICS
Jakub Lukáč

EKONOMICKÉ ASPEKTY VYHODNOCOVANIA PODNIKOVEJ INFORMATIKY V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH V SR **478**
ECONOMIC ASPECTS OF EVALUATING BUSINESS INFORMATICS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN SLOVAKIA
Peter Maras

ZAVÁDZANIE, UDRŽIAVANIE A PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE ENVIRONMENTÁLNEHO MANAŽÉRSKEHO SYSTÉMU V PODNIKOCH **486**
IMPLEMENTATION, MAINTAINING AND STAFFING OF THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM IN THE ENTERPRISES
Zuzana Marečková, Patrik Richnák

KARIÉRA A KARIÉRNE PORADENSTVO V PERSONÁLNOM MANAŽMENTE **494**
CAREES AND CAREER GUIDANCE PERSONNEL MANAGEMENT
Anna Marhefková

PSYCHICKÁ ZÁŤAŽ A STRES AKO RIZIKOVÉ FAKTORY ZAMESTNÁVANIA PRACOVNEJ SILY - MIGRANTOV Z ARABSKÝCH KRAJÍN **500**
MENTAL LOAD AND STRESS AS A RISK FACTORS OF LABOR EMPLOYMENT – MIGRANTS FROM ARABIC COUNTRIES
Natália Matkovčíková

ZÁKAZNÍCI A ICH VÝZNAM PRE STARTUP **506**
CUSTOMERS AND THEIR IMPORTANCE FOR STARTUP
Ráchel Matušková

SOCIÁLNE DIMENZIE INOVÁCIÍ **516**
THE SOCIAL DIMENSION OF INNOVATION
Martin Matušovič

PRINCIPAL-AGENT THEORY A STEWARDSHIP THEORY V PROCESE OPTIMALIZÁCIE NÁKLADOV KAPITÁLU PODNIKU **522**
PRINCIPAL-AGENT THEORY AND STEWARDSHIP THEORY IN THE PROCESS OF THE COMPANY'S COSTS OF CAPITAL OPTIMIZATIOM
Dušan Mihok

TECHNIKA OHODNOCOVANIA DLHOPISOV **529**
TECHNIQUE FOR EVALUATING BONDS
Miroslav Mikloš

APLIKÁCIA VIACROZMERNEJ ANALÝZY PRI SKÚMANÍ KONKURENČNÝCH VÝHOD V PODNIKOCH SR **537**
APPLICATION OF MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS AT EXAMINATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES
OF COMPANIES IN SLOVAKIA
Ivana Mišúnová Hudáková, Juraj Mišún

INDIKÁTORY VÝKONNOSTI PODNIKOVEJ INFORMATIKY V PROCESE ROZHODOVANIA O OUTSOURCINGU IT **549**
KEY PERFORMANCE INDICATORS IN IT OUTSOURCING DECISIONS MAKING
Vladimír Mlynarovič

KRÍZA A RIADENIE VNÚTRI PODNIKU **559**
CRISIS AND EFFECTIVNESS INNERCORPORATE
Elena Moravčíková

HODNOTY A HODNOTOVÁ ORIENTÁCIA ŠTUDENTOV NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH **566**
VALUE AND VALUE ORIENTATION OF STUDENTS AT THE UNIVERSITY
Ladislav Nagy

CRM – NAJVYUŽÍVANEJŠÍ MANAŽÉRSKY NÁSTROJ PRE ROK 2015 **582**
CRM – THE MOST UTILIZED MANAGERIAL TOOL FOR THE 2015 YEAR
František Nemeth

VYUŽITIE METÓD MULTIKRITERIÁLNEJ ANALÝZY PRI DIAGNOSTIKE ĽUDSKÝCH ZDROJOV **590**
THE APPLICATION OF MULTI-CRITERIA ANALYSIS METHODS IN THE DIAGNOSTICS OF HUMAN RESOURCES
Anna Neumannová

ĽUDSKÝ FAKTOR V RIADENÍ PROCESU PODNIKOVÝCH ZMIEN **600**
HUMAN FACTOR IN PROCESS MANAGEMENT CHANGES
Emília Papulová, Katarína Gajdošíková

VÝVOJ VYBRANÝCH INDEXOV AMERICKÉHO, EURÓPSKEHO A JAPONSKÉHO TRHU, SKÚMANIE VPLYVU GLOBÁLNEJ FINANČNEJ KRÍZY **608**
SELECTED INDICES OF AMERICAN, EUROPEAN AND JAPAN STOCK MARKETS, CHANGES OVER TIME AND INVESTIGATE THE IMPACT OF GLOBAL FINANCIAL CRISES
Katarína Podmajerská

NOVÉ PRÍSTUPY V HODNOTENÍ PRACOVNÉHO VÝKONU ZAMESTNANCOV V NADNÁRODNEJ SPOLOČNOSTI **618**
NEW APPROACHES IN A WORK PERFORMANCE APPRAISAL OF EMPLOYEES IN A MULTINATIONAL CORPORATION
Iveta Posoldová

BUDOVANIE ÚSPEŠNÉHO GLOBÁLNEHO STARTUPU **628**
BUILDING A SUCCESSFUL GLOBAL STARTUP
Katarína Procházková

SKÚMANIE VPLYVU MOTIVAČNÝCH FAKTOROV VO VYUČOVACOM PROCESE VO VYBRANEJ SKUPINE ŠTUDENTOV EKONOMICKEJ UNIVERZITY V BRATISLAVE **636**
THE SURVEY OF IMPACT OF MOTIVATIONAL FACTORS IN THE TEACHING PROCESS ON A SELECTED SAMPLE OF STUDENTS OF THE UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA
Júlia Rakovská

REINŽINIERING – MODERNÁ MANAŽÉRSKA METÓDA V RIADENÍ ORGANIZÁCIE **641**
REENGINEERING – MODERN MANAGEMENT METHOD IN ORGANIZATION MANAGEMENT
Patrik Richnák

LIBERALIZÁCIA EURÓPSKEHO TRHU SO ZEMNÝM PLYNOM **650**
LIBERALISATION OF THE EUROPEAN GAS MARKET
Terézia Romanová

VYBRANÉ ASPEKTY ŠEDEJ EKONOMIKY SR V KONTEXTE S PODNIKATEĽSKÝM PROSTREDÍM **661**
SELECTED ASPECTS OF GREY ECONOMY SRIN CONTEXT OF THE BUSSINESS ENVIRONNMENT
Slavka Šagátová

THE INFLUENCE OF MAINTENACE ON THE USEFUL LIFE OF OPERATING RESOURCES **669**
Simon Schmidt

MANAŽMENT EFEKTIVITY VYDÁVANIA DIGITÁLNYCH KNÍH **681**
EFFECTIVENESS OF PUBLISHING DIGITAL BOOKS
Roman Šíp

HISTORICKÝ KOEFICIENT BETA **690**
HISTORICAL COEFFICIENT BETA
Bernadeta Siváková

CENTRÁ ZDIEĽANÝCH SLUŽIEB NA SLOVENSKU **696**
SHARED SERVICE CENTRES IN SLOVAKIA
Zuzana Skorková

METÓDY VYUŽÍVANÉ PRI NEUROMARKETINGOVOM VÝSKUME **703**
METHODS USED IN NEUROMARKETING RESEARCH
Robert Šlosár

DAŇOVÉ LICENCIE A ICH VPLYV NA PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE **709**
TAX LICENSE AND THEIR IMPACT ON THE BUSINESS ENVIRONMENT IN THE SLOVAK REPUBLIC
Paulína Srovnalíková

KRITÉRIÁ ATRAKTÍVNOSTI PODNIKU PRI POSUDZOVANÍ ŽIADOSTI O INVESTÍCIU RIZIKOVÉHO KAPITÁLU Z POHĽADU INVESTORA **715**
INVESTOR´S VIEW ON THE COMPANY´S ATTRACTIVENESS DURING THE PROCESS OF VENTURE CAPITAL FUNDING CONSIDERATION - PRINCIPAL CRITERIA
Michaela Strižencová

KVALITNÉ VZDELÁVANIE AKO ZÁKLADNÝ PREDPOKLAD POZITÍVNEHO VZŤAHU ŠTUDENTOV K PODNIKANIU A K ÚSPEŠNÉMU UPLATNENIU V ŽIVOTE **721**
HIGH QUALITY EDUCATION AS A FUNDAMENTAL PREREQUISITE FOR POSITIVE ATTITUDE OF STUDENTS TO ENTREPRENEURSHIP AND THEIR SUCCESS IN LIFE
Elena Šúbertová

SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE A OCHRANA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA **729**
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL PROTECTION
Nikola Švejdová

UKAZOVATELE VÝKONNOSTI POĽNOHOSPODÁRSKEHO PODNIKU **737**
AGRICULTURAL ENTERPRISE'S PERFORMANCE INDICATORS
Miroslav Tóth

POTENCIÁL FINANČNEJ ANALÝZY VYUŽITEĽNÝ VO FINANČNOM RIADENÍ PODNIKU **744**
POTENTIAL OF THE FINANCIAL ANALYSIS APPLIED IN CORPORATE FINANCIAL MANAGEMENT
Alena Tóthová, Magdaléna Kubranová

ADAPTÁCIA KOMUNIKÁCIE PODNIKU NA PROCES GLOBALIZÁCIE A INTERNACIONALIZÁCIE **751**
ADAPTATION OF THE CORPORATE COMMUNICATION TO THE PROCESS OF GLOBALIZATION AND INTERNATIONALIZATION
Daniela Trnovcová

ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA A JEJ VYMEDZENIE V SLOVENSKEJ LEGISLATÍVE OD 1. 1. 2015 **757**
FINANCIAL STATEMENT AND ITS DEFINITION IN SLOVAK LEGISLATION SINCE 1. 1. 2015
Daniela Tučníková

CIELE PERSONÁLNEHO AUDITU VO FINANČNÝCH INŠTITÚCIÁCH **762**
GOALS OF PERSONAL AUDIT IN FINANCIAL INSTITUTIONS
Igor Václav

KOMPETENČNÉ MODELY V MANAŽMENTE ĽUDSKÝCH ZDROJOV **766**
COMPETENCY MODELS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
Jana Viskupičová

MALÉ A STREDNÉ PODNIKY A FORMY ICH PODPORY NA SLOVENSKU **776**
SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AND THEIR SUPPORT IN SLOVAKIA
Kristína Vrtíková

START-UP - NOVÝ FENOMÉN DNEŠKA **785**
STARTUP - A NEW PHENOMENON TODAY
Eliška Záležáková

VYŠŠIA FINANČNÁ GRAMOTNOSŤ ŠTUDENTOV STREDNÝCH A VYSOKÝCH ŠKÔL[1]

HIGHER FINANCIAL LITERACY OF SECONDARY SCHOOL AND UNIVERSITY STUDENTS

Peter Badura, Pavel Škriniar[2]

ABSTRACT
By a questionnaire survey among students we have examined their knowledge of the Slovak pension system that works since 2005 as well as their attitude to the pension system. Our respondents were students of selected secondary schools and universities. From all completed questionnaires were created two basic groups of respondents – first of all we distinguished students, who attended either secondary school or university. In the next step we divided students into two groups – a group of students who are interested in information regarding their future pensions and the other one consisted of students who are not interested in their future pensions at all. Finally we evaluated the answers to the questionnaire. Results of our survey show that with increasing age, the interest of students in issues relating to their retirement increases as well.

KEYWORDS
Financial literacy, students, pension system

JEL CLASSIFICATION: A20, A21, A22, G28

ÚVOD

Neustále zmeny v systéme dôchodkového zabezpečenia robia z neho neprehľadnú mozaiku informácií. Každoročne však na trh práce vstupujú absolventi vysokých škôl, ktorí sa majú rozhodnúť, či budú využívať jeden alebo kombináciu niekoľkých pilierov slovenského dôchodkového systému. Rozhodnúť sa majú pri takom rozsahu vedomostí a znalostí, s akým opúšťajú akademickú pôdu. Rozhodli sme sa preto zmapovať informačnú úroveň univerzitných študentov rôznych študijných zameraní, ktorých priemerné vedomosti sme porovnali s priemernými vedomosťami študentov vybraných gymnázií. Našim zámerom bolo zistiť, či existujú markantné rozdiely vo finančnej gramotnosti študentov stredných a vysokých škôl a zároveň tieto možné rozdiely kvantifikovať.

METODOLÓGIA VÝSKUMU

Formou dotazníkového prieskumu sme zisťovali postoje študentov a ich vedomostné poznatky o slovenskom dôchodkovom systéme, ktorý u nás funguje od roku 2005. Respondentmi boli študenti vybraných stredných a vysokých škôl. Za zástupcov

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantových úloh:
VEGA č. 1/0042/13 *Dopad globálnej ekonomiky a vplyv konsolidácie verejných financií na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR*
VEGA č. 1/0004/13 s názvom *Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku*

[2] Ing. Peter Badura, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: *peter.badura@euba.sk;* Ing. Pavel Škriniar, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: *pavel.skriniar@euba.sk*

vysokoškolských študentov sme si zvolili študentov troch rôznych vysokoškolských inštitúcií – ekonomického, technického a prírodovedného zamerania. Za zástupcov stredných škôl sme zvolili študentov dvoch vybraných gymnázií. Z vysokých škôl sa nám podarilo zhromaždiť 180 dotazníkov a zo stredných škôl 72 dotazníkov. Celkovo sme tak spracovali vzorku 252 dotazníkov.

Dotazník pozostával z 23 otázok, ktoré sa rozdelili do viacerých tematických okruhov. Odpovede na dotazníkové otázky boli uvedené v rámci dotazníka a nebola možnosť vlastne formulovanej verzie. Pri jednotlivých otázkach mali respondenti k dispozícii od dvoch (áno/nie) po šesť predtlačených odpovedí. Niektoré otázky mali svoju správnu odpoveď, inými otázkami sme zisťovali potreby a predstavy študentov o finančných produktoch. Pre porovnanie vyššej finančnej gramotnosti študentov ohľadom ich budúceho dôchodkového zabezpečenia, sme sa zamerali len na vyhodnotenie šiestich vybraných otázok z dotazníka. Znenie otázok bolo inšpirované prieskumom agentúry Focus, ktorého výsledky tak môžu byť neskôr konfrontované s výsledkami nášho prieskumu.

POROVNANIE FINANČNEJ GRAMOTNOSTI ŠTUDENTOV

Na základe vyplnených dotazníkov sme z oboch skupín respondentov – ako študentov stredných škôl, tak i vysokých škôl, vytvorili dve ďalšie skupiny. Ústredná otázka, podľa ktorej sme ich rozdelili znela:

„Rozmýšľate niekedy o tom, ako sa zmení vaša životná úroveň v dôchodku?“

Okrem delenia na študentov stredných a vysokých škôl sme tak získali ďalšie delenie na:

- tých, ktorí majú záujem o informácie o dôchodkoch ako takých (v tabuľke a tiež nasledujúcom texte označených ako skupina „záujem“) a
- tých, ktorí nemajú záujem o informácie o dôchodkoch ako takých (v tabuľke a nasledujúcom texte označených ako skupina „nezáujem“).

Tabuľka 1 *Záujem SŠ a VŠ študentov o dôchodkové zabezpečenie*

	stredná škola	vysoká škola
záujem	36%	52%
nezáujem	64%	48%

Prameň: Vlastný výskum

Z tabuľky 1 vyplýva, že vysokoškolskí študenti majú v priemere podstatne vyšší záujem o informácie o svojom budúcom dôchodkovom zabezpečení, ako je tomu v prípade stredoškolských študentov. Kým pri vysokoškolských študentoch rozmýšľa o svojom budúcom dôchodku o niečo viac ako polovica všetkých respondentov, pri stredoškolských študentoch je to len zhruba jedna tretina. Študenti stredných škôl nejavia o dôchodky záujem, čo sa dá veľmi ľahko vysvetliť vekom, a teda časovo vzdialenejším nástupom na trh práce, ako je tomu v prípade vysokoškolských študentov. Na druhej strane, príspevkov v médiách na tému dôchodkového sporenia, životnej úrovne na dôchodku či problémov s vyplácaním dôchodku je množstvo. Preto aj tí, ktorí primárne tieto informácie nevyhľadávajú, majú k nim prístup a sú s nimi konfrontovaní.

Ďalej sme u jednotlivých skupín (SŠ alebo VŠ študent – so záujmom, alebo bez záujmu o svoj budúci dôchodok) skúmali správnosť odpovedí na vybrané otázky z dotazníka. Otázky zneli:

Otázka č. 4: „Podľa vás, od čoho predovšetkým, najviac závisia výnosy v druhom pilieri dôchodkového sporenia?“

Otázka č. 16: „Čo podľa vás v zásade garantuje takzvaný Garantovaný fond v druhom pilieri dôchodkového sporenia?“

Otázka č. 17: „Podľa vás, odkiaľ budú dostávať starobný dôchodok tí, ktorí si sporia na dôchodok v II. (druhom) pilieri?“

Otázka č. 18: „Kto podľa vás odvádza príspevky do I. (prvého) dôchodkového piliera v Sociálnej poisťovni, z ktorého sa vyplácajú starobné dôchodky?“

Otázka č. 19: „Čo je podľa vás najdôležitejšie pri výpočte starobného dôchodku zo Sociálnej poisťovne?“

V tabuľke nižšie sú uvedené percentuálne pomery správnych a nesprávnych odpovedí rozdelené podľa základných skupín respondentov (respondenti, ktorí javia záujem o svoje budúce dôchodkové zabezpečenie a respondenti, ktorí sa o dôchodkové zabezpečenie vôbec nezaujímajú a taktiež podľa príslušnosti k strednej resp. vysokej škole).

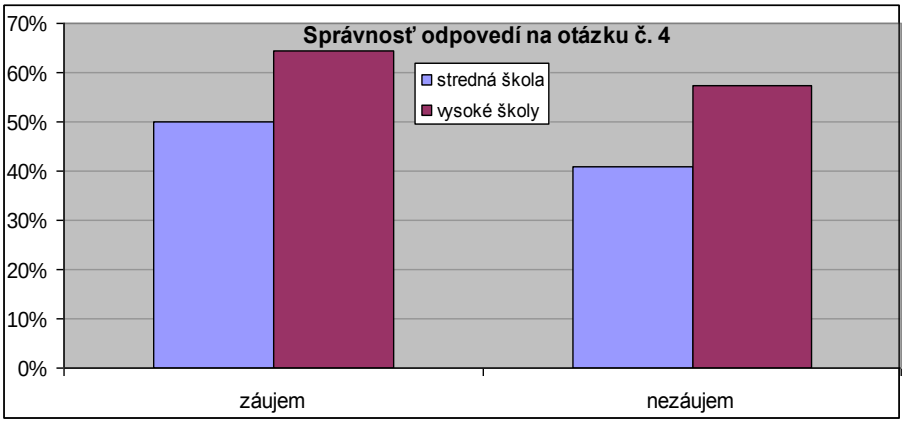
Tabuľka 2 *Správnosť odpovedí na vybrané otázky v %*

	otázka č.	stredná škola	vysoká škola
záujem	4	50%	65%
nezáujem	4	41%	57%
záujem	16	12%	25%
nezáujem	16	7%	26%
záujem	17	38%	54%
nezáujem	17	46%	40%
záujem	18	35%	59%
nezáujem	18	28%	49%
záujem	19	31%	45%
nezáujem	19	30%	34%

Prameň: Vlastný výskum

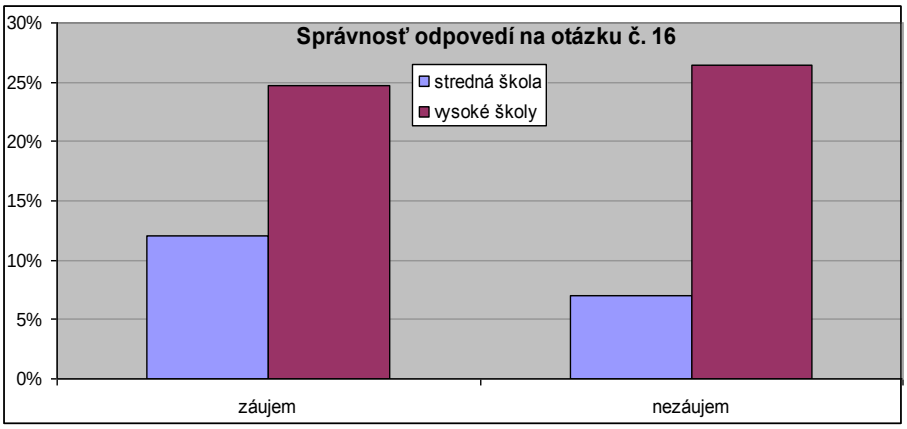
Skupinu vysoké školy sme porovnávali za všetky študijné špecializácie spolu. Nedelili sme ich na študentov prírodovedného, technického a ekonomického zamerania, len ako všeobecnú skupinu vysokoškolských študentov, ktorých odpovede sme chceli porovnať so skupinou stredoškolských študentov. Hlavným zámerom bolo zistiť, do akej miery sa zvýšila finančná gramotnosť, najmä čo sa dôchodkového zabezpečenia týka, po ich nástupe na vysokú školu.

V nasledujúcom texte rozoberieme správnosť odpovedí podľa jednotlivých otázok



Graf 1 *Porovnanie správnosti odpovedí na otázku č. 4 na stredných a vysokých školách*
Zdroj: vlastný výskum

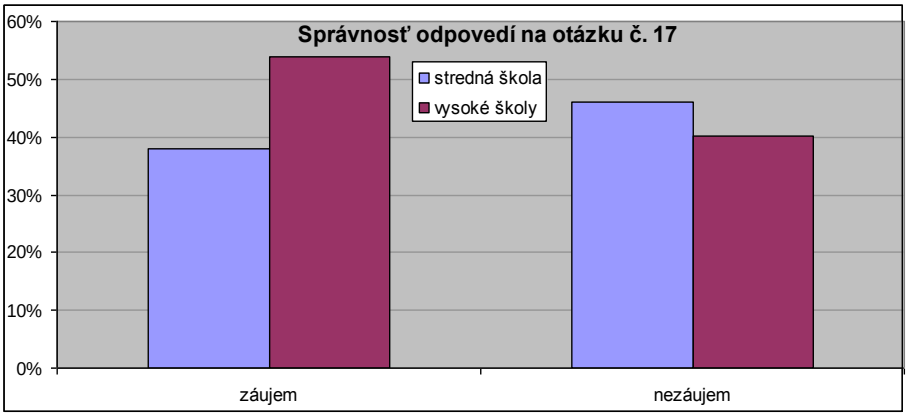
Ako možno vyčítať z grafu 1, pri otázke č. 4: „Podľa vás, od čoho predovšetkým najviac závisia výnosy v druhom pilieri dôchodkového sporenia?“ odpovedalo správne 50 % respondentov stredných škôl, ktorí o dôchodkové zabezpečenie javia záujem, no len 41 % stredoškolských respondentov, ktorí o svojom budúcom dôchodku vôbec nepremýšľajú. Pri univerzitných študentoch bol tento pomer na úrovni 65 % správnych odpovedí u študentov so záujmom a 57 % respondentov bez akéhokoľvek záujmu o svoje dôchodkové zabezpečenie. Rozdiel medzi stredoškolskými a vysokoškolskými študentmi je teda zjavný (v skupine „záujem“ bol podiel správnych odpovedí o 15 % vyšší). V skupine „nezáujem“ bol rozdiel v správnych odpovediach na podobnej úrovni, a to konkrétne 16 %. Zaujímavým poznatkom je, že vysokoškolskí študenti, ktorí o svoje dôchodkové zabezpečenie žiadny záujem nejavia dokázali napriek tomu otázku č. 4 zodpovedať lepšie ako stredoškolskí študenti, ktorí o svojom budúcom dôchodkovom zabezpečení zvyknú premýšľať (57 % verzus 50 % správnych odpovedí).



Graf 2 *Porovnanie správnosti odpovedí na otázku č. 16 na stredných a vysokých školách*
Zdroj: vlastný výskum

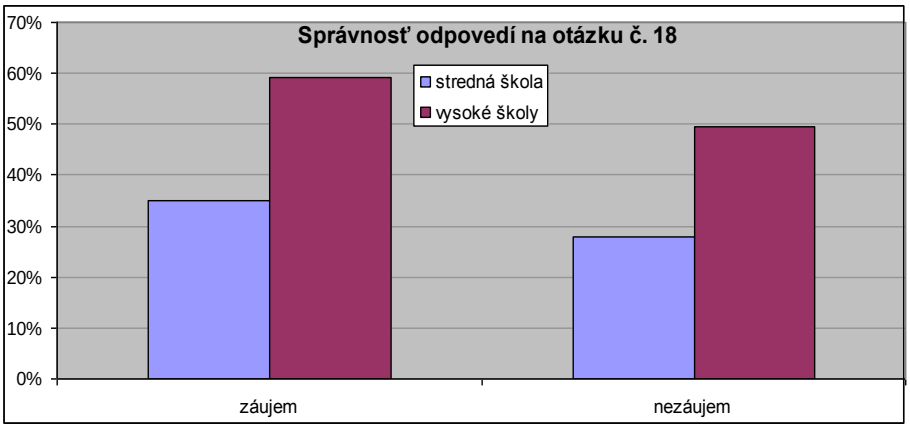
Pri otázke č. 16: „Čo podľa vás v zásade garantuje takzvaný Garantovaný fond v druhom pilieri dôchodkového sporenia?“ odpovedalo v skupine „záujem“ správne 12 % študentov stredných škôl a takmer dvojnásobný počet správnych odpovedí bol od študentov vysokých škôl, a to 25 %. V skupine „nezáujem“ odpovedalo správne len 7 % študentov stredných škôl, ale až 26 % študentov vysokých škôl.

Z uvedených čísiel vyplýva niekoľko zaujímavých skutočností. Tou prvom je, že študenti vysokých škôl na ňu odpovedali správne v podstatne vyššej miere, ako tomu bolo v prípade študentov stredných škôl. Tou ďalšou je skutočnosť, že skupina vysokoškolákov, ktorá o svojom dôchodku nezvykne premýšľať („nezáujem“) dokázala napriek tomu mierne prekonať skupinu svojich vysokoškolských kolegov, ktorí o dôchodku rozmýšľajú (skupina „záujem“). Rozdiel je len minimálny – na úrovni 1 %, no napriek tomu možno označiť za zaujímavý poznatok to, že obe skupiny vysokoškolských študentov sú pri tejto otázka vzácne vyrovnané.



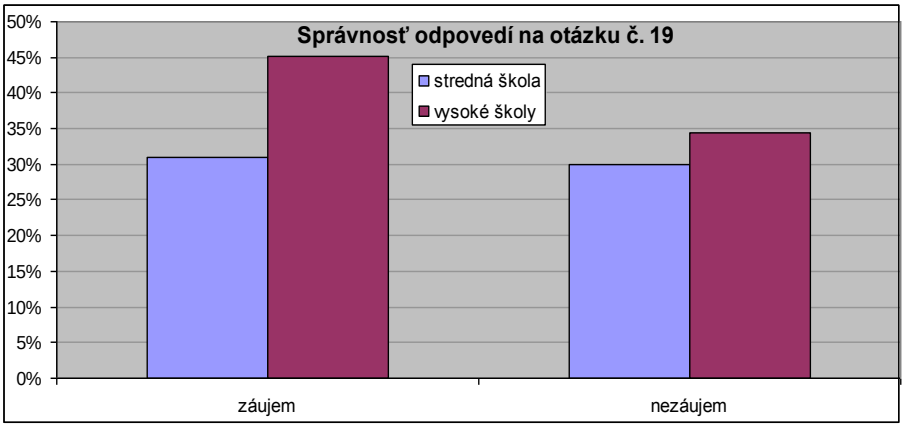
Graf 3 *Porovnanie správnosti odpovedí na otázku č. 17 na stredných a vysokých školách*
Zdroj: vlastný výskum

Pri otázke č. 17: „Podľa vás, odkiaľ budú dostávať starobný dôchodok tí, ktorí si sporia na dôchodok v II. (druhom) pilieri?“ odpovedalo správne 38 % stredoškolských študentov a 54 % vysokoškolských študentov so záujmom o svoj dôchodok. V skupine, ktorá sa o svoj dôchodok nezaujíma to bolo 46 % stredoškolských študentov a 40 % vysokoškolských študentov so správnymi odpoveďami. Tým najdôležitejším poznatkom pri tejto otázke je fakt, že správne odpovedalo až 46 % študentov stredných škôl, ktorí o svojom dôchodku nezvyknú vôbec premýšľať. Je to pomerne vysoké číslo a prekonáva nielen podiel správnych odpovedí v skupine stredoškolských študentov, ktorí o svojom budúcom dôchodku zvyknú premýšľať (38 %), ale dokonca i skupinu vysokoškolských študentov, ktorí však o budúcom dôchodku nepremýšľajú (40 %).



Graf 4 *Porovnanie správnosti odpovedí na otázku č. 18 na stredných a vysokých školách*
Zdroj: vlastný výskum

Pri otázke č. 18: „Kto podľa vás odvádza príspevky do I. (prvého) dôchodkového piliera v Sociálnej poisťovni, z ktorého sa vyplácajú starobné dôchodky?“ odpovedalo správne 35 % stredoškolských študentov a až 59 % vysokoškolských študentov (zo skupiny prejavujúcej záujem o dôchodkové zabezpečenie). V skupine „nezáujem“ to bolo 28 % správnych odpovedí u stredoškolských študentov a 49 % vysokoškolských študentov. Výsledky pri tejto otázke teda nie sú prekvapujúce, vyzdvihli by sme snáď iba rozdiely medzi stredoškolskými a vysokoškolskými študentmi. V skupine „záujem“ sa správna odpoveď u vysokoškolských študentov objavila častejšie o 24 % ako u stredoškolských študentov. V skupine „nezáujem“ bola správnosť odpovedí o 21 % vyššia u vysokoškolákov ako u študentov stredných škôl.



Graf 5 *Porovnanie správnosti odpovedí na otázku č. 19 na stredných a vysokých školách*
Zdroj: vlastný výskum

Pri otázke č. 19: „Čo je podľa vás najdôležitejšie pri výpočte starobného dôchodku zo Sociálnej poisťovne?“ odpovedalo v skupine „záujem“ správne 31 % stredoškolských študentov a 45 % vysokoškolských študentov. V skupine „nezáujem“ o dôchodkové zabezpečenie uviedlo správnu odpoveď 30 % stredoškolákov a len 34 % vysokoškolských študentov. Ten najzaujímavejší poznatok, vyplývajúci z danej otázky a získaných odpovedí na ňu je ten, že je len minimálny rozdiel v správnych odpovediach v oboch skupinách stredoškolských študentov (tých, ktorí sa o dôchodok zaujímajú ale i tých, ktorí sa oň nezaujímajú) a k nim možno priradiť tiež vysokoškolských študentov, ktorí sa o dôchodok nezaujímajú (správnosť odpovedí vo všetkých uvedených skupinách sa pohybovala medzi 30 % – 34 %). Výrazne nad nimi všetkými vyčnieva len skupina vysokoškolákov, ktorí o svojom dôchodku zvyknú premýšľať. Tá uviedla správnu odpoveď až v 45 % prípadov.

Na záver sme porovnali počet respondentov, ktorí na všetky otázky odpovedali správne, resp. neprávne. Zaujímalo nás, či bude výrazný rozdiel medzi stredoškolskými a vysokoškolskými študentmi. Výsledky sú uvedené v tabuľke 3 nižšie.

Tabuľka 3 *Správnosť resp. nesprávnosť všetkých odpovedí*

	stredná škola	vysoká škola
správne	3%	4%
nesprávne	14%	16%

Zdroj: vlastný výskum

Zo všetkých respondentov stredných škôl dokázalo na uvedených päť otázok týkajúcich sa dôchodkového zabezpečenia odpovedať správne len 3 % z nich. Čo sa vysokoškolských študentov týka, výsledok nebol výrazne lepší, keďže správne zodpovedali všetky otázky len 4 % z nich. Podobne tomu bolo aj v prípade respondentov, ktorí zodpovedali všetky otázky nesprávne. Kým pri stredoškolských študentoch to bolo 14 % respondentov, u vysokoškolákov to bolo prekvapujúco až 16 % všetkých respondentov (tento výsledok je o to prekvapujúcejší, že skupinu VŠ respondentov tvorili z jednej tretiny študenti ekonomických smerov).

ZÁVER

S pribúdajúcim vekom sa zvyšuje záujem o riešenie záležitostí týkajúcich sa dôchodku. Kým stredoškoláci riešia predovšetkým štúdium, vysokoškolákom k štúdiu pribúdajú aj potreby financovania si študentského života. V kontexte týchto skutočností sa u nich zvyšuje

aj možnosť stretnúť sa s informáciami o dôchodkom zabezpečení. Výsledky dotazníkového prieskumu ukazujú, že záujem respondentov o problematiku vo všeobecnosti pomáha správne zodpovedať dotazníkové otázky. Rozdiel v úspešnosti nie je medzi jednotlivými otázkami konštantný, no existuje. Mohla by byť položená otázka, či je rozdiel v úspešnosti dostatočný vzhľadom na vynaloženú námahu vyjadrenú záujmom o dôchodkovú problematiku. Autori očakávali výraznejší rozdiel medzi úspešnosťou zodpovedania otázok, čo vytvára priestor na ďalší výskum.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] HRONEC, M. – HRONEC, Š. – MIHÁLYI, G., 2015. Vzdelávanie ako investícia v sociálno-ekonomickom priestore. *In Zborník vedeckých príspevkov. Slovenské hospodárstvo v kontexte tohtoročných výziev a príležitostí.* Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 128 s. ISBN 978-80-225-4054-4, s. 49 – 54.

[2] HRVOĽOVÁ, B. – BADURA, P. – MARKOVÁ J. 2015. *Analýza finančných trhov.* Praha : Wolters Kluwer, 2015. 512 s. ISBN 978-80-7478-948-9.

[3] MARČEKOVÁ, R. 2013. Didaktické inovácie vo vyučovaní predmetu Informačné systémy v cestovnom ruchu na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela. In *Cestovní ruch do roku 2020. Vize a příležitost : recenzovaný sborník příspěvků.* 2013. Jihlava : EDUCOM, 2013. ISBN 978-80-7392-201-6. s. 40-53.

POROVNANIE VÝVOJA ZISKOVOSTI DRUŽSTIEV A OBCHODNÝCH SPOLOČNOSTÍ V POĽNOHOSPODÁRSTVE ZA VYBRANÉ OBDOBIE
COMPARISON OF THE PROFITABILITY DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS AND BUSINESS COMPANIES IN AGRICULTURE FOR A CHOSEN PERIOD

Adam Bartoš[1]

ABSTRACT
The last decade of the previous century has brought of numerous changes for business in agriculture. One of them was the possibility of entrepreneurship in that sector and other entities, such as agricultural cooperatives or self-employed farmers. The number of limited liability companies devoting to agriculture significantly began to increase. Passing of the law was significant for agricultural cooperatives, which are aimed at transformation, because they were transformed from collective to individual ownership. As it turned out that process had impact on the results of management of cooperatives. The aim of the work is to evaluate the development of profitability of business companies and cooperatives operating in agriculture in a selected period 2008-2013.

KEYWORDS
agriculture, cooperatives, company limited

JEL KLASIFIKÁCIA
Q13, P13, P12

ÚVOD
V roku 1989, kedy boli subjekty podnikajúce v poľnohospodárstve len družstvá, prípadne samostatne hospodáriaci roľníci, mohli neskôr začať podnikať v tomto sektore aj ostatné, v tej dobe nové formy podnikania – obchodné spoločnosti. Od tohto obdobia začal počet poľnohospodárskych družstiev klesať.

[1] Ing. Adam Bartoš, denný doktorand KPH, Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemská 1/b, 852 35 Bratislava, kontakt: adam.bartos@euba.sk. Spracované v nadväznosti VEGA 1/0709/15. 100 % podiel.

Tab. č. 1: Vývoj počtu družstiev a spoločností s ručením obmedzeným v poľnohospodárstve, lesníctve a rybolove za obdobie 2009-2014 v SR

Rok	Počet družstiev	Počet spoločností s ručením obmedzeným
2009	734	2 136
2010	739	2 307
2011	737	2 431
2012	720	2 536
2013	718	2 833
2014	712	3 048
Index rastu 2014/2009	97,00	142,70

Zdroj: http://statdat.statistics.sk/cognosext/; vlastné prepočty

Ako vyplýva z tab. 1, v rokoch 2009 až 2014 sa počet poľnohospodárskych družstiev znížil zo 734 na 712. Index rastu bol teda 97,00. Naopak, stúpol počet spoločností s ručením obmedzeným, a to z 2 136 na 3048, z čoho vyplýva, že index rastu je 142,70. Vo väčšine prípadov ide o transformáciu časti družstva na spoločnosť s ručením obmedzeným. Odlišné právne formy podnikania v tom istom odvetví však môžu znamenať odlišné hospodárske výsledky. Cieľom tejto práce je poukázať na rozdiely vo výsledku hospodárenia v uvedených formách podnikania.

CHARAKTERISTIKA DRUŽSTVA

Prvé družstvá vo svete vznikali za účelom ochrany roľníkov alebo živnostníkov pred nedostatkom. Hlavnou zásadou akéhokoľvek družstva je, že zisk nie je cieľom. Hlavným cieľom družstiev je ochrana a vzájomná pomoc jednotlivým členom. *„Družstvo je spoločenstvo neuzavretého počtu osôb založené za účelom podnikania alebo zabezpečovania, hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb svojich členov. Jeho obchodné meno musí obsahovať označenie družstvo“.*[2] Obdobou prvého družstva - Rochdalského potravného družstva bolo prvé družstvo na európskom kontinente založené Samuelom Jurkovičom v Sobotiši – Gazdovský spolok.

Na Slovensku sú najfrekventovanejšie tieto druhy družstiev.

1. Poľnohospodárske družstvo – ide o družstvo, ktoré pôsobí v rastlinnej, ale aj v živočíšnej výrobe. Medzi hlavné špecifiká tohto typu družstva v prípade rastlinnej výroby patrí to, že výrobný a pracovný proces nie sú zhodné, nakoľko výrobný proces trvá v prípade rastlinnej výroby od sejby až do zberu plodín a pracovný proces je ohraničený pracovnou dobou. Okrem ekonomických, politických, ekologických, technických a ostatných vplyvov makroprostredia, pôsobia na poľnohospodárske družstvo najmä klimatické zmeny.

Vlastníkmi (členmi) družstiev výrobcov sú samotní pracovníci, ktorí sa podieľajú na tvorbe zisku. Väčšinou sú tvorené pracovníkmi rovnakého zamerania, napríklad výrobcovia hand-made výrobkov.

2. Výrobné družstvá – tieto družstvá zahŕňajú také druhy výroby, akými sú priemyselná výroba, remeselnícka výroba, umelecká prípadne iná výroba, napr. zákazková, družstvá venujúce sa výrobe, oprave odevov alebo výrobe bytových doplnkov. Vychádza z predpokladu, že väčší počet členov je kapitálovo silnejší ako jednotlivec.

3. Spotrebné družstvo –predmetom činnosti spotrebných družstiev je obchodná činnosť (maloobchod, veľkoobchod), nákupná činnosť, potravinárska výroba a ochrana spotrebiteľa.

[2] § 221 Zákon č. 513/1991 Z. z., Obchodný zákonník v znení noviel.

4. Bytové družstvá – podstata bytových družstiev spočíva vo výstavbe bytov z externých zdrojov, údržba a oprava bytového fondu, ako aj výstavba nebytových priestorov. Byty sú potom postupované do nájmu jednotlivým členom družstva, ktorí platia družstvu nájomné. Medzi ich základné právo patrí účasť na schôdzach, kde platí princíp – jeden byt, jeden hlas.

5. Ostatné druhy družstiev – táto kategória obsahuje družstvá ako úverové, medicínske a zdravotné, živnostenské, poisťovacie a kultúrne družstvá.

Základné imanie družstva predstavuje 1 250 EUR. Minimálny vklad nie je stanovený, čo zdôrazňuje myšlienku svojpomoci, v tomto prípade je dôležitejší člen ako výška jeho vkladu. Minimálny počet členov potrebných na založenie družstva je v prípade právnických osôb stanovený na dve a v prípade fyzických osôb na päť.

V zmysle § 224 Obchodného zákonníka je na založenie **družstva** potrebná ustanovujúca schôdza, kde sa určí výška zapisovaného základného imania, schvália sa stanovy. Minimálny počet zakladateľov je päť, v prípade právnických osôb je minimálny počet dve.

Medzi **orgány družstva** patria:

- členská schôdza: ide o najvyšší orgán, ktorý prijíma stanovy družstva, je to obdoba valného zhromaždenia v akciovej spoločnosti,
- predstavenstvo: riadi činnosť družstva, ide o jeho štatutárny orgán. Členom predstavenstva sa môže stať osoba staršia ako 18 rokov, nesmie byť však členom kontrolnej komisie.
- kontrolná komisia: predstavuje kontrolný orgán družstva. Zodpovedá iba členskej schôdzi a od ostatných orgánov družstva je nezávislá.

Družstvo, ktoré má menej ako 50 členov, môžu stanovy určiť, že funkciu kontrolnej komisie a predstavenstva plní členská schôdza.

CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI S RUČENÍM OBMEDZENÝM

Spoločnosť s ručením obmedzeným je zaraďovaná medzi obchodné spoločnosti. Jej primárnym cieľom je tvorba zisku. Minimálna výška základného imania potrebná na založenie je 5 000 EUR. Výška vkladu každého člena musí byť najmenej vo výške 750 EUR. Vklady však nemusia byť len v peňažnej, ale môžu byť aj v nepeňažnej forme. Pred podaním návrhu na zápis do Obchodného registra musia byť peňažné vklady splatené vo výške minimálne 30 %. Celková hodnota splatených peňažných aj nepeňažných vkladov musí tvoriť najmenej 50 % základného imania. Táto podmienka neplatí, ak je zakladateľom spoločnosti len jedna osoba. Vtedy je podmienkou na jej zápis do Obchodného registra splatenie základného imania v plnej výške. Od 1. decembra 2013 nie je možné splatiť vklady k rukám správcu vkladov. Tie sa splácajú na osobitný bankový účet, ktorý je povinný správca vkladov zriadiť. Práve výpis z uvedeného účtu sa dokladá k návrhu na zápis príslušnému súdu. Družstvo je povinné tvoriť ako pri vzniku, tak aj v nasledujúcich rokoch tzv. nedeliteľný fond. Obdobou takéhoto fondu je pri spoločnosti s ručením obmedzeným rezervný fond. Ten nie je spoločnosť povinná tvoriť, v porovnaní s družstvom, už pri založení. Musí ho však tvoriť v každom roku, kedy dosiahne čistý zisk. Konkrétne ide o 5 % z čistého zisku. Rezervný fond sa tvorí do výšky 10 % zo základného imania.

Medzi orgány obchodnej spoločnosti patria:

- valné zhromaždenie: ide o najvyšší orgán. Schvaľuje napríklad účtovnú závierku, rozhoduje o delení zisku, o zmene stanov, o odvolávaní, vymenovaní, odmeňovaní konateľov a podobne.

- konatelia: tvoria štatutárny orgán, čiže konajú v mene spoločnosti samostatne, ak spoločenská zmluva neurčuje inak. Môžu byť nimi len fyzické osoby. Medzi ich povinnosti patrí napríklad predkladanie riadnej účtovnej závierky valnému zhromaždeniu.
- dozorná rada: zriaďuje sa, ak je tak uvedené v spoločenskej zmluve. Potom do jej pôsobnosti spadá kontrola činnosti konateľov, nahliadanie do účtovných kníh a preskúmavanie účtovných závierok.

VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODÁRENIA VYBRANÝCH FORIEM PODNIKANIA

V tejto časti detailnejšie rozoberieme výsledky hospodárenia družstiev a obchodných spoločností za obdobie rokov 2008 – 2013, prepočítaných na 1 ha^{-1} p. p. vyjadrené v eurách.

Tabuľka č. 2: Výsledok hospodárenia družstiev a obchodných spoločností v EUR na ha^{-1} p.p. v SR za obdobie 2008-2013

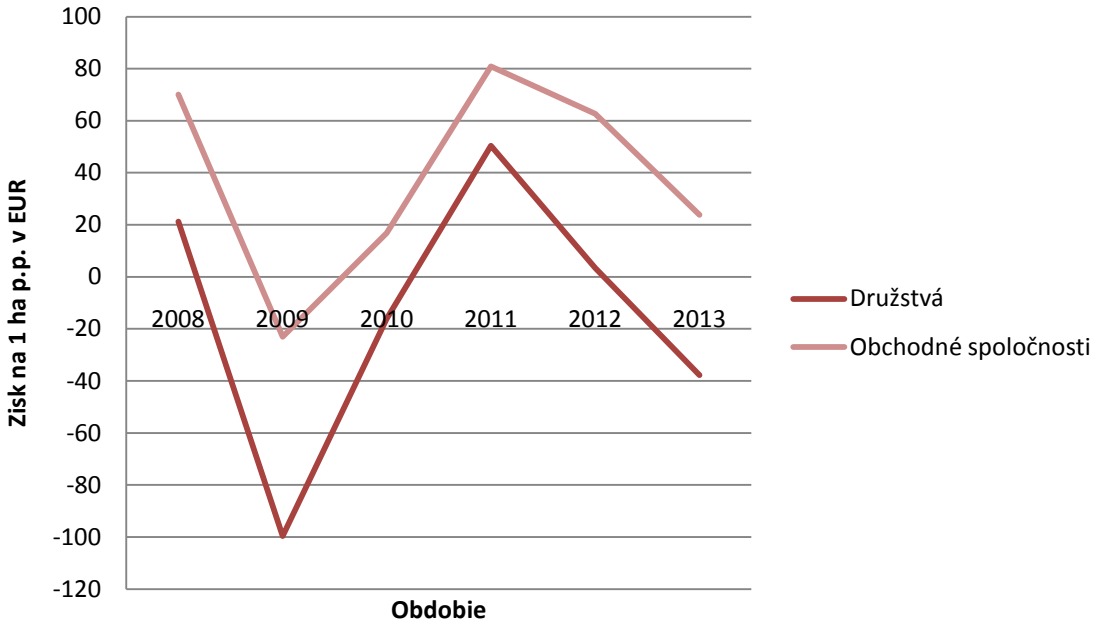
Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Priemerný výsledok hospodárenia
Družstvá	21,20	-99,60	-16,10	50,40	3,37	-37,81	-13,09
Obchodné spoločnosti	70,10	-23,00	16,80	80,90	62,70	23,80	38,55

Zdroj: Zelená správa 2008-2013; vlastné spracovanie

Ako vyplýva z tabuľky č. 2, už v roku 2008 dochádzalo k výrazným rozdielom v hospodárení družstiev a obchodných spoločností, ktoré boli v neprospech družstva. Jedným z hlavných dôvodov je skutočnosť, že veľká časť obchodných spoločností vznikla práve prevodom bonitných častí družstiev. Tým ostali záväzky voči bankám a ostatným veriteľom, ale najmä im ostala povinnosť vyplatenia vyrovnávacích podielov. Ich nepriaznivá hospodárska situácia znamenala nedostupnosť ďalších úverov pre tieto subjekty. V prepočte na 100 ha p. p. dosiahli obchodné spoločnosti nižšiu zamestnanosť, ale s vyššou produktivitou práce. Naopak, družstvá dosahovali vyššiu hodnotu v oblasti zamestnanosti, čo môže byť spôsobené jeho sociálnym orientovaním.

Aj v ďalších rokoch bola obdobná príčina nepriaznivého vývoja hospodárskeho výsledku družstiev voči obchodným spoločnostiam rovnaká. Navyše, manažment družstiev, ktoré neprešli úplnou transformáciou čelia ponukám zahraničných záujemcov o kúpu.

Graf č. 1: Vývoj výsledku hospodárenia družstiev a obchodných spoločností v poľnohospodárstve na Slovensku za obdobie 2008-2013 (v EUR na 1 ha^{-1} p. p.)



Zdroj: Zelená správa 2008-2013; vlastné spracovanie

Ako vyplýva z grafu č. 1, vývoj výsledku hospodárenia obchodných spoločností má rovnaký vývojový trend ako družstvá. Jednou z príčin je aj podiel ziskových podnikov v rámci dvoch skúmaných foriem podnikania uvedených v tabuľke č.3.

Tabuľka č. 3: Vývoj ziskových družstiev a obchodných spoločností v SR za obdobie 2008-2013 v %

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Index rastu 2013/2008
Družstvo	70	39	55	69	61	50	0,71
Obchodná spoločnosť	82	67	73	80	79	71	0,87

Zdroj: Zelená správa 2008-2013; vlastné spracovanie

Od začiatku skúmaného obdobia, t. j. od roku 2008 do roku 2009 došlo k poklesu ziskových podnikov ako u družstiev, tak aj u obchodných spoločností. Rast počtu ziskových podnikov pokračoval od roku 2009 dva roky a od roku 2011 až po rok 2013 opäť podiel podnikov s kladným výsledkom hospodárenia klesala.

ZÁVER

Počet poľnohospodárskych družstiev sa v dlhodobom horizonte znižuje. Naproti tomu narastá počet spoločností s ručením obmedzeným, ktoré hospodária v poľnohospodárstve a v lesníctve. Proces transformácie mal výrazný dopad na výšku výsledku hospodárenia družstiev v poľnohospodárstve. V jeho začiatkoch spočívali problémy družstiev najmä vo vysokej zadlženosti a v zhoršení platobnej disciplíny u ich odberateľov, najmä mliekarní a mäsokombinátov. K tomu sa neskôr pridružili problémy s vyplácaním vyrovnávacích

podielov členom. Jednou z príčin rozdielu vo výške dosahovaného zisku na 1 ha^{-1} poľnohospodársky využívanej pôdy v EUR, je transformácia bonitných častí družstiev na obchodné spoločnosti. Tie tak mohli začať hospodáriť bez záväzkov voči bankám a ostatným veriteľom, no najmä voči členom dožadujúcim sa vyplatenia vyrovnávacieho podielu. Ich priemerný výsledok hospodárenia za obdobie rokov 2008-2013, prepočítaný na jeden hektár p. p. bol vo výške 38,55 €, zatiaľ čo priemerný hospodársky výsledok družstiev za rovnaké obdobie dosahoval stratu 13,09 € na jeden hektár p. p. Ako ďalej vyplýva z grafu č. 1, poľnohospodárske družstvá kopírujú trend vývoja krivky ziskovosti obchodných spoločností podnikajúcich v tejto oblasti. Rozdielom je však dosahovanie nižších výsledkov hospodárenia. Dôvodom sú aj vyššie mzdové náklady v družstvách, vyplývajúce z vyššej zamestnanosti. Družstvá tak pomáhajú zvyšovať zamestnanosť v regiónoch, najmä počas sezónnych prác.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] CHAKRAVARTHY, B. – LORANGE, P. 2007. *Profit or growth?*. Harlow: Wharton School Publishing, 2007. 173 s. ISBN 978-0-273-71172-8.

[2] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2015. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015 s. 26-27. ISBN 978-80-8168-169-1.

[3] MAJTÁN, Š. 2014. *Podnikové hospodárstvo.* Bratislava: Sprint 2, 2014 s. 63-73. ISBN 978-80-89710-05-8.

[4] MARTUNIAK, P. 1995. *Stopäťdesiat rokov slovenského družstevníctva 1845-1995.* Nitra: Agroinštitút Nitra, 1995 s. 13 ISBN 978-80-8078-317-4.

[5] SLOMAN, J. – SUTCLIFFE, M. 2004. *Economics for business*. 3. vyd. Harlow: Prentice Hall. 2004 s. 49 ISBN 0-273-68335-7.

[6] Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v SR, 2008-2013; MP SR, dostupné na <http://www.mpsr.sk/index.php?navID=122>.

[7] Štatistický úrad Slovenskej republiky, http://statdat.statistics.sk/cognosext/.

[8] ŠÚBERTOVÁ, E. 2004. *Družstevníctvo v procese globalizácie*. Bratislava: Kartprint. 2004. s. 125-138 ISBN 80-88870-34-8.

[9] ŠÚBERTOVÁ, E. 2014. Aktuálne výzvy pre vybranú formu podnikania. In *Ekonomické a manažérske výzvy podnikateľského prostredia*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2014. ISBN 989-80-223-3768-7. s. 111-116.

[10] TÓTH, M. 2014. Hodnotenie vývoja poľnohospodárskej produkcie v Slovenskej republike podľa krajov v rokoch 2007 až 2012. In *Stratégia rozvoja agropotravinárstva a konkurenčná schopnosť agropotravinárskych podnikov III. : [recenzovaný zborník vedeckých prác]*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3859-6, s. 116-126.

[11] Zákon č. 513/1991, Z. z., Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.

[12] Zákon č. 42/1992 Z. z., Zákon o úprave majetkových vzťahov a vyporiadaní majetkových nárokov v družstvách v znení neskorších predpisov.

[13] ŽITŇANSKÝ, E. 2015. Družstvá nie sú ukradnuté. In *Profit*. ISSN 1335-4620, 2015, roč. 22, č. 3, s. 15-16.

RIZIKOVÝ A ROZVOJOVÝ KAPITÁL V STARTUPOCH VENTURE CAPITAL AND PRIVATE EQUITY IN STARTUPS[1]

Richard Bednár[2]

ABSTRACT
Startup is an young innovative company that has a higher business risk in the establishment of the market and after a successful start is expected its rapid growth. One of the preconditions for the creation of product and business model is to find funding. In the early stages startup has to ask for external resources as far as the company begins to generate profit to ensure the fluent running startup. The aim of the work is to create a full picture of funding by venture capital and private equity at different stages of startup development.

KEYWORDS
startup, venture capital, private equity, Neulogy, Crowdberry, EBAN

JEL KLASIFIKÁCIA
M20

ÚVOD

Jedným z kľúčových faktorov úspechu startupu je nájdenie dostatočného množstva finančných zdrojov na jeho rozvoj a to najmä vo fázach, kedy ešte nevytvára príjem, Podľa Európskej obchodnej asociácie podnikateľských anjelov[3] (EBAN), momentálne vo svete pôsobí okolo 300 miliónov zakladateľov rozbiehajúcich 150 miliónov firiem. Každý rok je spustených približne 50 miliónov nových projektov (137 000 za deň). Výskum[4] spoločnosti CB Insight, ktorá analyzovala príčiny zlyhania 101 startupov ukázal, že druhým najčastejším problémom (29 %) je nedostatok prvotných investícií. Práve z tohto dôvodu startupy musia už pri nastavení podnikateľského modelu dbať na hľadanie finančných zdrojov z externého prostredia – rodina, priatelia, banky, rizikový kapitál, štátna podpora, alebo crowdfunding. Cieľom práce je vytvorenie prehľadu zdrojov financovania rizikového a rozvojového kapitálu a to v rôznych fázach vývoja startupu, ako aj poskytnutie kritického pohľadu, pozitív a negatív každého z nich a následne definovanie chýbajúcich znalostí v odbornej literatúre.

RIZIKOVÝ A ROZVOJOVÝ KAPITÁL

Rizikový (venture capital[5]) a rozvojový (private equity) kapitál je podielový kapitál poskytnutý na podporu inovatívnych firiem, ktorých akcie nie sú obchodovateľné na burze. Tieto pojmy sú často zamieňané a zlučované. ,,V Európe je financovanie rizikového kapitálu jednou z foriem private equity a prioritne smeruje do raných štádií rozvoja podniku. V USA ide o dve rôzne formy financovania.“ [6] Na Slovensku sa udomácnila klasifikácia, ktorá sa prikláňa k Európskej definícii a pod termínom ,,venture (rizikový) kapitál rozumie len financovanie spájané s investovaním do podnikov v raných štádiách ich rozvoja (seed, startup, early stage development)

[1] Príspevok je výsledkom riešenia projektu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov č. I-15-101-00 „Indikátory podnikateľského úspechu startupov“.
[2] Ing. Richard Bednár, PhD., odborný asistent, Katedra manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, email: richard.bednar@euba.sk
[3] Early stage investing explained. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.eban.org/about-angel-investment/early-stage-investing-explained/
[4] The Top 20 Reasons Startups Fail. [online]. [cit. 2015-09-03]. Dostupné na internete: https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf
[5] prekl. riziko, dobrodružstvo
[6] FREŇÁKOVÁ, M.: *Venture kapitál a rozvojový kapitál pre váš biznis*. 2011. Bratislava, Trend, 2011, s. 19. ISBN 978-80-89357-06-2.

a financovanie inovácií a inovačných aktivít. Termín private equity (rozvojový kapitál) zahŕňa rizikový kapitál, ako aj rozvojový kapitál v neskorších fázach životného cyklu podniku (expanzia, záchranný kapitál, náhradný kapitál, akvizície).“[7] Podľa Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania, rizikový kapitál je určený na „financovanie začatia (seed capital, startup capital) a rozšírenia činnosti (other early stage, development, expansion) a rozvojový kapitál na sanáciu podniku (restructuring capital), zmeny vlastníctva (management buy-in, management buy-out), prefinancovanie dlhov (dept replacement capital) a financovanie akvizícií (acquistion capital).“[8] Podľa bývalej riaditeľky Slovenskej asociácie rizikového kapitálu Ivety Griačovej je medzi oboma pojmami veľmi tenká čiara a „slovenský preklad rizikového a rozvojového kapitálu nie je najvhodnejší. Podľa nej je lepšie používať anglické výrazy. Podnik je financovaný rizikovým kapitálom v čase, keď ešte nemá pozitívny cash-flow. Financovanie typu rozvojový kapitál nastupuje v období, keď podnik sám vytvára príjmy.”[9] Podľa časopisu Forbes private equity[10] sú investície do už fungujúcich poodnikov a to najmä v prípade, keď vykazujú záporný peňažný tok a dlhodobo nie sú ziskové. Podľa nášho názoru investovanie rizikového kapitálu sa deje za iných podmienok a má odlišné motívy ako rozvojový kapitál, a preto ani jeden z uvedených typov nie je nadradený druhému, ale sú to dve rôzne formy investovania. Celkový prehľad je zobrazený v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Charakteristika rizikového a rozvojového kapitálu

	RIZIKOVÝ KAPITÁL	**ROZVOJOVÝ KAPITÁL**
anglický názov	venture capital	private equity
charakter podniku	začínajúci startup, prvotné financovanie (seed, startup)	zrelá firma, spoločnosť dlhodobo dosahujúca tržby
dôvod kúpy	predpokladá sa vysoký rastový potenciál	a) potenciál fungujúcej spoločnosti je väčší b) spoločnosť je v červených číslach a je potreba reštrukturalizácie
odvetvie	technológie, biotechnológie	všetky
nákup podielu	20-50 %	100 %
výška investície	1-10 miliónov €	10 a viac miliónov €
očakávaná návratnosť	4-7 rokov	6-10 rokov
použité financie	len vlastný majetok	vlastný majetok + dlhové financovanie

Zo 100 podaných žiadostí investorské podniky analyzujú 10 uchádzačov a väčšinou len jeden dostane investíciu. Najčastejším motívom private equity investorov je reštrukturalizovať

[7] FREŇÁKOVÁ, M.: *Venture kapitál a rozvojový kapitál pre váš biznis*. 2011. Bratislava, Trend, 2011, s. 20. ISBN 978-80-89357-06-2.
[8] FREŇÁKOVÁ, M.: *Venture kapitál a rozvojový kapitál pre váš biznis*. 2011. Bratislava, Trend, 2011, s. 20. ISBN 978-80-89357-06-2.
[9] FREŇÁKOVÁ, M.: *Venture kapitál a rozvojový kapitál pre váš biznis*. 2011. Bratislava, Trend, 2011, s. 20. ISBN 978-80-89357-06-2.
[10] HWANG. W.V.: Private Equity And Venture Capital? [online]. [cit. 2015-10-13]. Dostupné na internete: http://www.forbes.com/sites/victorhwang/2012/10/01/presidential-debate-primer-whats-the-difference-between-private-equity-and-venture-capital/

podnik, zmeniť nastavenie procesov s cieľom zvýšiť príjmy a následne ho predať za vyššiu cenu. Hlavným motívom rizikového kapitálu je investícia do začínajúcich podnikov s vysokým rastovým potenciálom. Z hľadiska získaného podielu ide v prípade private equity o nákup 100% majetku podniku, do ktorého investor vstupuje. Investori rizikového kapitálu investujú do viacerých podnikov, aby diverzifikovali riziko a získali 20-50 % ich obchodného podielu. Z hľadiska objemu pri private equity investície siahajú do výšky 100 mil. € a to len do jedného podniku, ktorému venujú všetok svoj čas, pretože šanca na stratu je minimálna. Pri rizikovom kapitáli investície siahajú maximálne do výšky 10 mil. €. Z hľadiska odvetvia private equity nakupujú podniky vo všetkých odvetviach, zatiaľ čo investori rizikového kapitálu investujú len do startupov v odvetviach technológií a biotechnológií.

Tabuľka 2: Vývojové fázy podniku a charakteristika investície[11]

Účel Investovania	**Začatie činnosti**		**Rozšírenie, rozvoj**		**Prežitie**	**Zmeny vlastníctva**
Vývojová fáza životného cyklu podniku	Predštar-tovacia	Štartovacia	Začiatočný rozvoj	Expanzia	Dospelosť, zrelosť	
Typ investície rizikového a rozvojového kapitálu	Predštar-tovacie, financo-vanie (seed capital)	Štartovacie financova-nie (startup capital)	Financova-nie začiatočné-ho rozvoja (early stage develop-ment capital)	Rozvojové financova-nie (later stage develop-ment - expansion capital	Záchranné financova-nie (rescue capital), často v spojení s náhradným financova-ním (dept replacement capital)	Financova-nie akvizícií (acquisition capital), manažérske odkupy
Doba trvania v rokoch	7-12	5-10	4-7	2-5	N/A	2-4
Investorom požadovaná návratnosť (% p. a.)	80-100%	35-60% resp. 40-70%	30-40%	25-30%	N/A	20-25%
Podiel podnikov ponúkajúcich daný typ financovania	1-2%	5%	10%	50%	N/A	100%
Stupeň rizika	veľmi vysoký	skôr vysoký	stredný	obmedzený	N/A	veľmi obmedzený

Podľa Národnej asociácie rizikového kapitálu [12] v USA v roku 2014 pôsobilo 803

[11] FREŇÁKOVÁ, M.: *Venture kapitál a rozvojový kapitál pre váš biznis*. 2011. Bratislava, Trend, 2011, s. 29. ISBN 978-80-89357-06-2.

[12] Stats and studies. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://nvca.org/research/stats-studies/

investičných podnikov (v roku 2014 investovali 29,9 miliárd dolárov) a 1206 fondov (v roku 2014 investovali 116,4 miliárd dolárov). Najviac investovali do softvérových riešení (41%), biotechnológií (12%), médií a zábavy (12%) a lekárskych zariadení (5%).

Podľa Európskej asociácie pre rizikový a rozvojový kapitál[13] v Európe v roku 2014 pôsobilo 656 investičných podnikov (v roku 2014 investovali 3,6 miliárd eur) a 1010 fondov (v roku 2014 investovali 0,5 miliardy eur). Najviac sa investovalo do life science (31%), komunikačných služieb (21%) a počítačových riešení (20%).

Investovanie rizikového kapitálu do startupov má presne stanovené fázy, na základe ktorých investori uvoľňujú peniaze po splnení presných požiadaviek.[14] Celkový prehľad poskytuje tabuľka 2.

I. Financovanie v počiatočnej fáze

Táto fáza financovania sa skladá z troch postupných častí:

I.I Prvotné financovanie (seed financing). V tejto fáze investori poskytujú financie na investovanie do prieskumu trhu, budovanie efektívneho a kompetentného manažérskeho tímu a dobrého podnikateľského modelu.

I.II Financovanie startupu (startup financing). V tejto fáze investori financujú startupy mladšie ako jeden rok s potrebou finančných prostriedkov na spustenie predaja produktu alebo služby na trh.

I.III Prvá etapa financovania (first stage financing). Investori poskytujú kapitál na expanziu podniku do zahraničia.

II. Financovanie expanzie

II.I Druhá etapa financovania (second stage financing). Investori v tejto fáze poskytujú kapitál podniku, ktorý je plne etablovaná na trhu, ale nevykazuje žiaden zisk.

II.II Tretia etapa financovania (third stage financing). Financie sú určené pre startupy, ktoré už generujú zisk a chcú rozšíriť produkciu a expandovať do ďalších krajín.

II.III Preklenovacie financovanie (bridge financing). Je určené pre podniky, ktorých podnikateľský nápad sa plne nerozvinul a nerástol dostatočne. Investícia je poskytnutá na reštrukturalizáciu.

III. Financovanie akvizície

Je to poskytnutie kapitálu na kúpenie iných startupov bez ohľadu na ich fázu rastu.

Na Slovensku pôsobí Národný holdingový fond, s.r.o. (NHF, s. r. o.), ktorého zakladateľom je Slovak Business Agency (do 28. februára 2014 Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania). „Za obdobie svojej existencie poskytla finančné prostriedky viac než 140 firmám v celkovej hodnote 10 mil. € a investíciami pomohla vytvoriť viac než 1 000 pracovných miest. V súčasnosti spravuje tri fondy rizikového kapitálu bez právnej subjektivity (Fond štartovacieho kapitálu, Regionálny fond štartovacieho kapitálu a Fond SISME) a štyri fondy rizikového kapitálu so samostatnou právnou subjektivitou (Fond Seed Capital, k. s., Slovenský Rozvojový Fond, a. s. a Slovenský rastový kapitálový fond, a. s., Fond inovácií a technológií, a.s.). Portfólio spravovaných fondov dotvára Mikropôžičkový fond, ktorého prostriedky sa poskytujú formou úverov malým a stredným podnikateľom.“[15] Spoločnosť NHF, s.r.o. je jedným zo zakladajúcich členov SLOVCA (Slovenská asociácia rizikového kapitálu)[16]. Ide o záujmové združenie právnických osôb. Každoročne organizuje odbornú konferenciu a je partnerom podnikateľskej súťaže Podnikateľský nápad roka. Je členom Európskej asociácie rizikového a rozvojového kapitálu (EVCA).

Neulogy Venture[17] je ďalším slovenským podnikom spravujúcim fondy rizikového kapitálu,

[13] 2014 European Private Equity Activity. [online]. [cit. 2015-09-02]. Dostupné na internete: http://www.investeurope.eu/media/385581/2014-european-private-equity-activity-final-v2.pdf

[14] Venture Capital Investors. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.investment-funding.co.uk/venture-capital-investors.php

[15] História a poslanie spoločnosti. [online]. [cit. 2015-09-04]. Dostupné na internete: http://www.nhfond.sk/o-nas/historia-a-poslanie-spolocnosti/

[16] Vznik a vývoj Slovenskej asociácie private ekvity a rozvojového kapitálu. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.slovca.sk/about-us/slovca/

[17] Podnikatelia pre podnikateľov. [online]. [cit. 2015-10-13]. Dostupné na internete: http://www.neulogy.vc/sk/principy

ktorá podlieha regulácii na finančnom trhu v Luxembursku. Jeho cieľom je poskytnúť rozbehový kapitál a podporiť mladých začínajúcich podnikateľov zo Slovenska s ambíciou uspieť na svetových trhoch. V rámci iniciatívy JEREMIE spravuje peniaze[18] zo štrukturálnych fondov a 33 súkromných investorov, v celkovej výške približne 23 mil €[19]. Investuje najmä do komunikačných technológií, energetiky a medicínskej diagnostiky. Výška investícií sa pohybuje od 50 do 200 tis. €. V neskorších fázach poskytuje rozbehový kapitál od 300 tis. do 1,5 mil. €. Momentálne má v portfóliu 15 podnikov (Doučma.sk, Staffino, Streamstar, ixworx, Vectary, Orderlord, InHiro, Mentegram, Piano Media, PROFIFOX, CropTech, Ingen.io, Eyerim, Shortlist a SEAK).

Credo Ventures[20] so sídlom v Prahe sa zameriava na startupy v začiatočných fázach rozvoja v strednej a východnej Európe najmä v odvetví informačných technológií, internetu, mobilných služieb a zdravotníctva. V prvej fáze Credo vytvoril a investoval 18 mil. €, v druhej fáze v apríli 2015 34 mil. €.

Genesis Capital od svojho vzniku v roku 1999 spravoval tri fondy rozvojového kapitálu s celkovým objemom takmer 100 mil. €. Prevažne investuje do rozvojového kapitálu, ale aj do startupov. Iným známym fondom s pôsobnosťou na Slovensku je Limerock Fund Manager.[21] Má k dispozícii 12 mil. €[22] a je zameraný najmä na podporu podnikov mimo Bratislavského kraja.

Na Slovensku ešte existuje súkromný investičný klub G4, ktorý je strešnou organizáciou pre investorov, ktorí hľadajú priestor pre ďalšie investície. „Tie sa realizujú primárne prostredníctvom vstupov do základného imania podnikov, mezanínového financovania, formou pôžičiek alebo projektového financovania.“ [23] Jadro tejto organizácie tvoria majitelia internetového portálu Azet.sk. „V roku 2014 G4 investoval do startupov 10 miliónov € a spravoval investície v 30 projektoch v hodntoe 20 miliónov €.“[24]

V roku 2014 vznikla sa Slovensku unikátna equity crowdfunding platforma Crowdberry, ktorá spája privátny investorský klub s podnikateľskými nápadmi. Fyzické osoby tak majú možnosť stať sa spolumajiteľom inovatívnej firmy a možnosť diverzifikovať investičné riziko medzi viaceré podniky. Minimálny vklad je 10 000 € pri každom startupe. Investor si sám určuje a vytvára portfólio svojich investícií, má možnosť sa osobne stretnúť so zakladateľmi a zúčastniť sa podujatí organizovaných iba pre členov investičného klubu. Na druhej strane startupy môžu získať investíciu vo výške od 100 tis. do 5 mil. € a zároveň dostanú na mieru šité konzultačné služby, pomoc s investičnou kampaňou a mentoring priamo od investorov. Crowdberry si účtuje 8% zo sprostredkovaného kapitálu, investor však dostane podiel vo výške 100% svojho vkladu, pričom poplatok je nákladom startupu. Podmienkou je mať detailne vypracovaný podnikateľský plán s finančnými predikciami, stabilný a profesionálny tím so skúsenosťami v danom odbore a poznatkami o trhu a MVP (Minimum Viable Product), teda funkčný prototyp. Celý proces registrácie je online. Záujemca o investíciu si vytvorí profil na portáli a zaregistruje svoj podnik, spolu s dokumentáciou (názov, IČO, objem požadovaného kapitálu a ponúkaného obchodného podielu, trvanie kampane, podnikateľský zámer, podnikateľský plán a iné). Potom prebehne právny a ekonomický audit prostredníctvom Crowdberry a v prípade odporúčania sa vytvorí nová spoločenská zmluva pripravená na podpis s novým investorom. Následne je ponuka zobrazená na webstránke Crowdberry a v prípade, že sa akumuluje investičný kapitál vo výške minimálne 80%, prebehne štandardný proces nadobudnutia podielov, prípadne zvýšenia základného imania podniku.

[18] MIKULA, A.: *Neulogy Ventures ohlasuje prvé dve investície do slovenských startupov.* [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.startupers.sk/neulogy-ventures-ohlasuje-prve-dve-investicie-do-slovenskych-startupov/

[19] Seed a Venture Capital – Investície do slovenských startupov a firiem. [online]. [cit. 2015-09-17]. Dostupné na internete: http://szrf.sk/_img/Contents/PR%20for%20VC%20-%2029%20April%20SVK.pdf

[20] About Credo Ventures. [online]. [cit. 2015-09-22]. Dostupné na internete: http://www.credoventures.com/credo/company

[21] O nás. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.limerockfund.com/sk/o-nas.php

[22] Seed a Venture Capital – Investície do slovenských startupov a firiem. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.szrf.sk/sk/detail-novinky/_PR_VC

[23] Kto sme. [online]. [cit. 2013-09-24]. Dostupné na internete: http://www.g4.sk/kto-sme

[24] Kto sme. [online]. [cit. 2013-09-13]. Dostupné na internete: http://www.g4.sk/kto-sme

DISKUSIA

Z hľadiska fáz a spôsobov financovania existuje veľa užitočnej literatúry, ktorá poskytuje kvalitný a kvalifikovaný prehľad možností, kde a za akých okolností získať externé zdroje financovania. V odbornej literatúre sa však nachádza málo informácií o tom, ako presne sa pripraviť a čo očakávať od konkrétnej fázy a zároveň, akým spôsobom oslovovať investorov, alebo potenciálnych akcionárov. Európsky startupový ekosystém si začína zvykať na fázu IPO. V USA je bežné, že po dosiahnutí určitého predaja startupy hľadajú zdroje emitovaním akcií na burze. Zároveň vidíme deficit v nízkom počte odborne spracovaných prípadových štúdií, ktoré opisujú procesy a konkrétne prípady získaných investícií.

V našom ďalšom výskume sa chceme zamerať na vypracovanie metodiky získavanie investícií od základnej fázy financovania (3F), cez rizikový a rozvojový kapitál, bankové úvery, IPO financovanie, až po alternívne možnosti ako crowdfunding, granty a dotácie. Zároveň chceme vypracovať prípadové štúdie úspešných a neúspešných investícií s analýzou postupu a chýb, ktoré by mali slúžiť ako metodický materiál pre začínajúceho podnikateľa.

ZÁVER

Hlavným cieľom vytvorenia startupu je objavovanie nových trhových priestorov a vytváranie produktov s vysokou pridanou hodnotou. Na začiatku sú to nízko nákladové projekty vytvorené programátormi a dizajnérmi, ktorí si od startupu sľubujú vysokú finančnú návratnosť. Avšak vo viac než 90 % prípadov zlyhávajú, pretože nevedia dobre odhadnúť trhový potenciál, zákazníci o produkt nemajú záujem, nevedia produkt predať, alebo minú peniaze od investorov skôr, než produkt dokončia. Práve preto hľadanie, plánovanie a efektívne využívanie externých zdrojov financovania je jedným z kľúčových pri budovaní podnikateľského modelu startupu.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

About Credo Ventures. [online]. [cit. 2015-09-22]. Dostupné na internete: http://www.credoventures.com/credo/company

Early stage investing explained. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.eban.org/about-angel-investment/early-stage-investing-explained/

European Private Equity Activity. [online]. [cit. 2015-09-02]. Dostupné na internete: http://www.investeurope.eu/media/385581/2014-european-private-equity-activity-final-v2.pdf

FREŇÁKOVÁ, M.: *Venture kapitál a rozvojový kapitál pre váš biznis*. 2011. Bratislava, Trend, 2011, s. 19. ISBN 978-80-89357-06-2.

História a poslanie spoločnosti. [online]. [cit. 2015-09-04]. Dostupné na internete: http://www.nhfond.sk/o-nas/historia-a-poslanie-spolocnosti/

HWANG. W.V.: Private Equity And Venture Capital? [online]. [cit. 2015-10-13]. Dostupné na internete: http://www.forbes.com/sites/victorhwang/2012/10/01/presidential-debate-primer-whats-the-difference-between-private-equity-and-venture-capital/

Kto sme. [online]. [cit. 2013-09-13]. Dostupné na internete: http://www.g4.sk/kto-sme

MIKULA, A.: *Neulogy Ventures ohlasuje prvé dve investície do slovenských startupov.* [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.startupers.sk/neulogy-ventures-ohlasuje-prve-dve-investicie-do-slovenskych-startupov/

O nás. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.limerockfund.com/sk/o-nas.php

Podnikatelia pre podnikateľov. [online]. [cit. 2015-10-13]. Dostupné na internete: http://www.neulogy.vc/sk/principy

Seed a Venture Capital – Investície do slovenských startupov a firiem. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.szrf.sk/sk/detail-novinky/_PR_VC

Stats and studies. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://nvca.org/research/stats-studies/

The Top 20 Reasons Startups Fail. [online]. [cit. 2015-09-03]. Dostupné na internete: https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf

Venture Capital Investors. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.investment-funding.co.uk/venture-capital-investors.php

Vznik a vývoj Slovenskej asociácie private ekvity a rozvojového kapitálu. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.slovca.sk/about-us/slovca/

STAND UND ENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN INVESTMENTBRANCHE
STATUS AND DEVELOPMENT OF THE GERMAN INVESTMENT INDUSTRY

Sebastian Beilecke - Peter Markovič

ABSTRACT
The German investment industry has been developed to a very important industry. The following text deals with the characteristics of the German investment industry and shows some facts about the development of KAG (Capital Investment Company). There are demonstrated the monetary and legal developments based of the last ten years will be shown. The specificity of the situation is reflected in the fact that many funds are managed abroad, in order to achieve lower administrative costs. It can be assumed that capital movements will largely duplicate the introduction of a tax on financial transactions.

KEYWORDS
Investment Company, Investment Industry, Financial capital

JEL CLASSIFICATION
F38, G15

1 EINLEITUNG

Die Investmentbranche in Deutschland hat sich in den vergangenen Jahrzehnten seit dem Ursprung des Investmentsparens im 19. Jahrhundert zu einer sehr bedeutenden Branche entwickelt. Im nachfolgenden Abschnitt werden die Entwicklungen in der deutschen Investmentbranche vom Beginn des Investmentsparens bis in die heutige Zeit aufgezeigt. Die monetären und gesetzlichen Entwicklungen beschränken sich auf die letzten zehn Jahre, um die Rahmenbedingung in der deutschen Investmentbranche zu skizzieren und insbesondere die Situation der Kapitalanlagegesellschaften aufzuzeigen. Darüber hinaus werden anhand eines Zeitstrahls die wichtigsten Entwicklungen chronologisch dargestellt.

2 Historie und Entwicklungen in der deutschen Investmentbranche

2.1 Gesetzliche und regulatorische Entwicklungen

In Deutschland begann die Idee des Investmentsparens im Gegensatz zu den USA erst relativ spät. Erste Versuche, die Etablierung des Investmentsparens in Deutschland und die Gründung von Investmentgesellschaften voranzutreiben, begannen in den zwanziger Jahren. Trotz der Bemühungen waren die ersten Versuche nicht erfolgsversprechend. Folgende

* Dipl.-Kfm. Sebastian Beilecke, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: s.beilecke@web.de, externý doktorand
prof. Ing. Peter Markovič, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: peter.markovic@euba.sk

Gründe behinderten die Etablierung des Investmentsparens zur damaligen Zeit in Deutschland:[1]

- Unzureichende Sicherungs- und Kontrollmöglichkeiten,
- prohibitive Besteuerung und
- Sicherstellung des Transparenzprinzips.

Die Entwicklung der Kapitalanlagegesellschaften in Deutschland begann mit der Gründung der ersten Kapitalanlagegesellschaften im Jahr 1949.[2] Im Jahr 1949 wurde in München die Allgemeine Deutsche Investment-Gesellschaft (ADIG) gegründet.[3] Die ersten Investmentfonds wurden im Jahr 1950 aufgelegt. Es handelte sich hierbei um einen gemischten Aktien- und Rentenfonds und einen klassischen Aktienfonds, die beide bis zum heutigen Tage existieren. Im Jahr 1957 wurde das Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften (KAGG) verabschiedet und somit die gesetzliche Grundlage für Kapitalanlagegesellschaften in Deutschland gelegt. Die Kapitalanlagegesellschaften in Deutschland waren in der Vergangenheit nicht nur rein betriebswirtschaftlichen Auswirkungen, bspw. aufgrund von Krisen, ausgesetzt. Auch die Gesetzgebung rund um die KAG hat in der Vergangenheit eine Dynamik entwickelt. Insbesondere aufgrund der Konsequenzen des Zusammenbruchs des Neuen Marktes wurde auf Drängen der Investmentbranche die vierte Stufe des Finanzmarktförderungsgesetzes am 1. Juli 2002 beschlossen. Hierdurch wird den Kapitalanlagegesellschaften in Deutschland gem. § 16 des Investmentgesetzes die Möglichkeit gegeben, ihre Wertschöpfungskette aufzugliedern und bestimmte Teilbereiche auszulagern, um somit ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Diese gesetzliche Grundlage stellte für die Kapitalanlagegesellschaften in Deutschland eine massive und grundlegende Veränderung für das Geschäftsfeld der Kapitalanlagegesellschaften dar. In der Vergangenheit konnten die Dienstleistungen einer Kapitalanlagegesellschaft nur durch eine einzige Kapitalanlagegesellschaft angeboten werden. Durch das vierte Finanzmarktförderungsgesetz wurde diese Beschränkung aufgehoben und dadurch der Grundstein für das Geschäftsfeld der Master-KAG gelegt. Das Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften (KAGG) wurde somit im Laufe der Jahre bis 2003 an die aktuellen Entwicklungen und Anforderungen in der Investmentbranche angepasst.[4] Am 15. Dezember 2003 wurde das Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften (KAGG) vom Investmentgesetz (InvG) abgelöst. Im Investmentgesetz (InvG) werden die damaligen Entwicklungen in der Investmentbranche berücksichtigt und verstärkt auf den Anlegerschutz eingegangen.

Am 28. Dezember 2007 ist auf der Grundlage des Investmentänderungsgesetzes (InvÄndG) eine umfangreiche Novellierung des Gesetzes in Kraft getreten, welche die Richtlinien der Europäischen Union in nationales Recht umsetzen soll. In Deutschland wurde im Zuge der Umsetzung der europäischen Richtlinien das bestehende Investmentgesetz aufgehoben und die neuen Verordnungen und Regelungen seit 22. Juli 2013 in ein neues Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB) integriert.[5] Die Anforderungen des Kapital-

[1] Vgl.: GRZYBOWSKI, D. 2003. *Die Master-KAG. Innovatives Geschäftsmodell einer Investmentgesellschaft; Leitfaden für institutionelle Anleger*, Heidelberg: Economica-Verl., 2003. S. 1.

[2] Vgl.: RAAB, W.: *Grundlagen des Investmentfondsgeschäfts*, 5., überarb. und erw., Frankfurt, M, Frankfurt-School-Verl 2010. S.1.

[3] Vgl.: GRZYBOWSKI, D. 2003. *Die Master-KAG. Innovatives Geschäftsmodell einer Investmentgesellschaft; Leitfaden für institutionelle Anleger*, Heidelberg: Economica-Verl., 2003. S. 6.

[4] Vgl.: RAAB, W.: *Grundlagen des Investmentfondsgeschäfts*, 5., überarb. und erw., Frankfurt, M, Frankfurt-School-Verl 2010. S. 1.

[5] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Kapitalanlagegesetzbuch BVI Deutscher Fondsverband*, Online im Internet: http://www.bvi.de/regulierung/kapitalanlagegesetzbuch/, 13.09.2013.

anlagegesetzbuches gelten für Verwalter offener als auch geschlossener Fonds. Das KAGB unterscheidet zwischen Investmentvermögen, die sogenannte „Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren“ (OGAW) sind und solchen, die als „alternative Investmentfonds“ (AIF) gelten.[6]

Bei der Neukonzeption der Gesetzesgrundlagen wurde bspw. die Forderung berücksichtigt, dass die Kapitalanlagegesellschaften erstmals eine EU-weit gültige Zulassung erhalten, wenn sie die neuen Anforderungen erfüllen. Erhält eine Kapitalanlagegesellschaft im Rahmen des Zulassungsverfahrens die Genehmigung, so darf sie ihre Aktivitäten auch in anderen Mitgliedstaaten mit Hilfe von Zweigniederlassungen oder im Rahmen des freien Dienstleistungsverkehrs anbieten.[7] Dies ermöglicht der Kapitalanlagegesellschaft nicht nur, die KAG-spezifischen Dienstleistungen in anderen Staaten anzubieten, sondern auch die Investmentfonds EU-weit zu vertreiben. Des Weiteren reguliert die europäische Richtlinie die Manager von alternativen Investmentfonds. Hiervon sind alle Manager offener und geschlossener Fonds betroffen, soweit diese nicht bereits durch die bestehende OGAW-Richtlinie im Rahmen des Investmentgesetztes reguliert, sind. Die OGAW-IV-Richtlinie umfasst im Wesentlichen die folgenden Maßnahmenpakete:[8]

- Ausweitung des europäischen Passes für Verwaltungsgesellschaften (KAGen),
- Ermöglichung von anbieter- und grenzüberschreitender Fondsverschmelzungen,
- Einführung von Master-Feeder-Strukturen,
- Vereinfachung des grenzüberschreitenden Vertriebsanzeigeverfahrens.

Eine weitere Richtlinie, die im Rahmen der Neukonzeption umgesetzt werden soll ist die AIFM-Richtlinie. Die AIFM-Richtlinie bezieht sich auf alternative Formen der Kapitalanlage, die in den vergangenen Jahrzenten stark zugenommen haben. Die alternativen Anlageformen wurden von institutionellen Anlegern, Pensionseinrichtungen und Versicherungsgesellschaften sehr stark nachgefragt. Der Begriff „Alternative Investment“ ist dabei sehr weitgefasst und umfasst sehr unterschiedliche Anlageformen, um sämtliche Erscheinungsformen zu erfassen und eine lückenlose Regulierung von Investmentfonds innerhalb der Europäischen Union zu gewährleisten. Im Detail weist diese Art von Anlageformen folgende Eigenschaften auf:[9]

- Keine oder eingeschränkte Regulierungen,
- geringe Liquidität der Anlagegegenstände,
- Konzentration auf wenige Anlagegegenstände,
- höheres Risiko- und Ertragspotenzial,
- höherer Fremdfinanzierungsgrad.

---

[6] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Kapitalanlagegesetzbuch*, Online im Internet: http://www.bvi.de/regulierung/kapitalanlagegesetzbuch/, 21.09.2013.

[7] Vgl.: BRAUNBERGER, V.; EVERLING, O.: *Rating von Depotbank und Master-KAG. Anlegerschutz und Effizienzsteigerung für institutionelle Investoren*, 1., Auflage., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 2011. S.26.

[8] Vgl.: BRAUNBERGER, V.; EVERLING, O.: *Rating von Depotbank und Master-KAG. Anlegerschutz und Effizienzsteigerung für institutionelle Investoren*, 1., Auflage., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 2011. S.27.

[9] Vgl.: BRAUNBERGER, V.; EVERLING, O.: *Rating von Depotbank und Master-KAG. Anlegerschutz und Effizienzsteigerung für institutionelle Investoren*, 1., Auflage., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 2011. S.33 ff.

Bezogen auf Investmentfondskategorien werden unter den alternativen Investments die Spezialfonds, Hedgefonds, Private Equity Fonds und Immobilienfonds, als die wichtigsten Fondskategorien verstanden. Die Regulierung der alternativen Investments weist in Europa ein sehr heterogenes Bild auf. Bedingt durch die vergangenen Krisen, vor allem in den Jahren 2007 und 2008, wird zunehmend der Versuch unternommen, möglichst sämtliche Finanzmärkte und Finanzprodukte einer Regulierung zu unterstellen. Finalisiert werden diese Absichten in der AIFM-Richtlinie. Die AIFM-Richtlinie beabsichtigt zwei zentrale Ziele:[10]

1. Potentielle Risiken innerhalb des Finanzsystems, die durch einen einheitlichen Zulassungs- und Überwachungsansatzes beherrschbar gemacht und somit negative Einflüsse auf Anleger und Märkte vermieden werden.
2. Schaffung eines gemeinsamen europäischen Binnenmarktes für alternative Investmentfonds aus Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und Drittstaaten.

Investmentfonds, die nicht unter die OGAW-Richtlinie fallen und somit alternative Investments darstellen, fallen unter die AIFM-Richtlinie. Die Fondsarten, die keine richtlinienkonformen Fonds darstellen, sind bspw. Spezialfonds, Hedgefonds und offene Immobilienfonds. Die AIFM-Richtlinie beinhaltet ebenfalls das Konzept des europäischen Passes und bedeutet bspw., dass Spezialfonds im Rahmen des grenzüberschreitenden Dienstleistungsverkehrs oder mittels Niederlassung in allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union angeboten werden können. Den Kapitalanlagegesellschaften wird es dadurch ermöglicht, eine Administration von Spezialfonds, Hedgefonds und Immobilienfonds ebenfalls grenzüberschreitend vorzunehmen. Hervorzuheben ist, dass den Master-Kapitalanlagegesellschaften ebenfalls die Möglichkeit eingeräumt wird, ihr Geschäftsmodell in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union anzubieten.[11] Die Umsetzung der europäischen Richtlinien und somit die Aufhebung des Investmentgesetzes verursachte eine neue Konzeption der gesetzlichen Grundlage zur Verwaltung von Investmentfonds, aber auch die vollständig neue Ausrichtung der Kapitalanlagegesellschaften im internationalen Kontext.

Damit einhergehend sind im Rahmen der Umsetzung der EU-Vorgaben auch die Bezeichnungen überarbeitet worden. Dies hat zur Folge, dass die Kapitalanlagegesellschaften, seit Inkrafttreten des neuen Kapitalanlagegesetzbuches die Bezeichnung Kapitalverwaltungsgesellschaften, verwenden.[12] Im Detail wurden nach Inkrafttreten des KAGB aus den bisherigen Kapitalanlagegesellschaften (KAGen) sogenannte Kapitalverwaltungsgesellschaften (KVGen). Diese unterscheiden sich nach Art des verwalteten Investmentvermögens in OGAW-KVG und AIF-KVG. Die nachfolgende Abbildung 1 veranschaulicht die neue Struktur des Kapitalanlagegesetzbuches ab dem Juli 2013.

Die Umsetzung der neuen Richtlinien wird zu einer Restrukturierung der Investmentbranche bzw. zu einem evolutionären Entwicklungsprozess innerhalb der Europäischen Union führen. Außerdem wird es zu einer Expansion in neue Märkte innerhalb

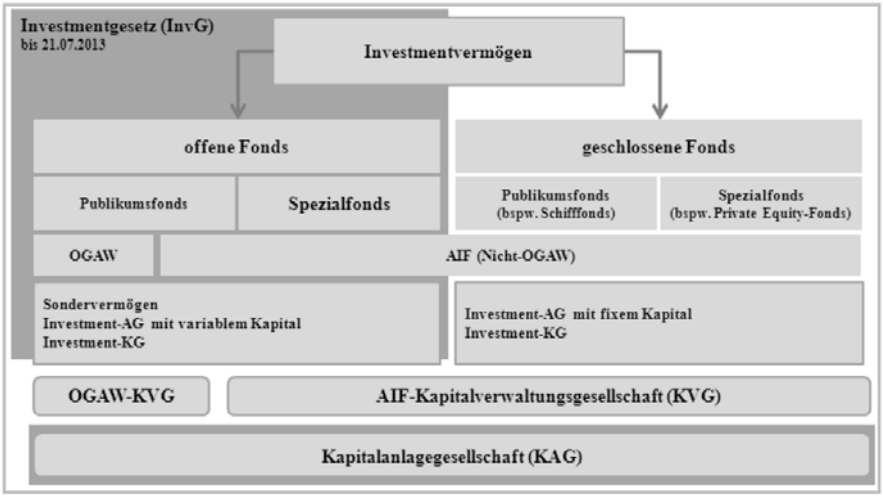
[10] Vgl.: BRAUNBERGER, V.; EVERLING, O.: *Rating von Depotbank und Master-KAG. Anlegerschutz und Effizienzsteigerung für institutionelle Investoren*, 1., Auflage., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 2011. S.35.

[11] Vgl.: BRAUNBERGER, V.; EVERLING, O.: *Rating von Depotbank und Master-KAG. Anlegerschutz und Effizienzsteigerung für institutionelle Investoren*, 1., Auflage., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 2011. S.36.

[12] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Kapitalanlagegesetzbuch BVI Deutscher Fondsverband*, Online im Internet: http://www.bvi.de/regulierung/kapitalanlagegesetzbuch/, 13.09.2013.

der Europäischen Union kommen und den europäischen Markt vereinheitlichen, wodurch es zu einer Konsolidierung der europäischen Investmentbranche führen kann.[13]

Abbildung 1
Aufbau des Kapitalanlagegesetzbuches ab 22. Juli 2013



[Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: BVI - Bundesverband Investment und Asset Management e.V.: Kapitalanlagegesetzbuch BVI Deutscher Fondsverband, Online im Internet: http://www.bvi.de/regulierung/kapitalanlagegesetzbuch/, 13.09.2013.]

Zusammenfassend lassen sich die veränderten Rahmenbedingungen der letzten Jahrzehnte anhand der nachfolgenden Abbildungen veranschaulichen. Es werden ausgewählte Meilensteine der vergangenen Jahrzehnte chronologisch dargestellt, die die Entwicklungen und Veränderungen in der deutschen Investmentbranche verdeutlichen. Es wird aufgezeigt, welche gesetzlichen Einflüsse auf die Kapitalanlagegesellschaften in Deutschland einwirken sowie weiterhin einwirken werden und, dass den Kapitalanlagegesellschaften eine kontinuierliche Anpassungsfähigkeit an neue Rahmenbedingen abverlangt wird. In der nachfolgenden Abbildung 2 werden von den Anfängen der Investmentbranche im 19. Jahrhundert bis ins 21. Jahrhundert ausgewählte Meilensteine zur Verdeutlichung der Rahmenbedingungen in der Investmentbranche aufgezeigt. Hervorzuheben sind vor allem die folgenden Meilensteine:

1949: Gründung der ersten Investmentgesellschaft (ADIG) in Deutschland,

1957: Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften (KAGG) tritt in Kraft,

2002: Viertes Finanzmarktförderungsgesetz,

2007: Investmentänderungsgesetz (InvÄndG),

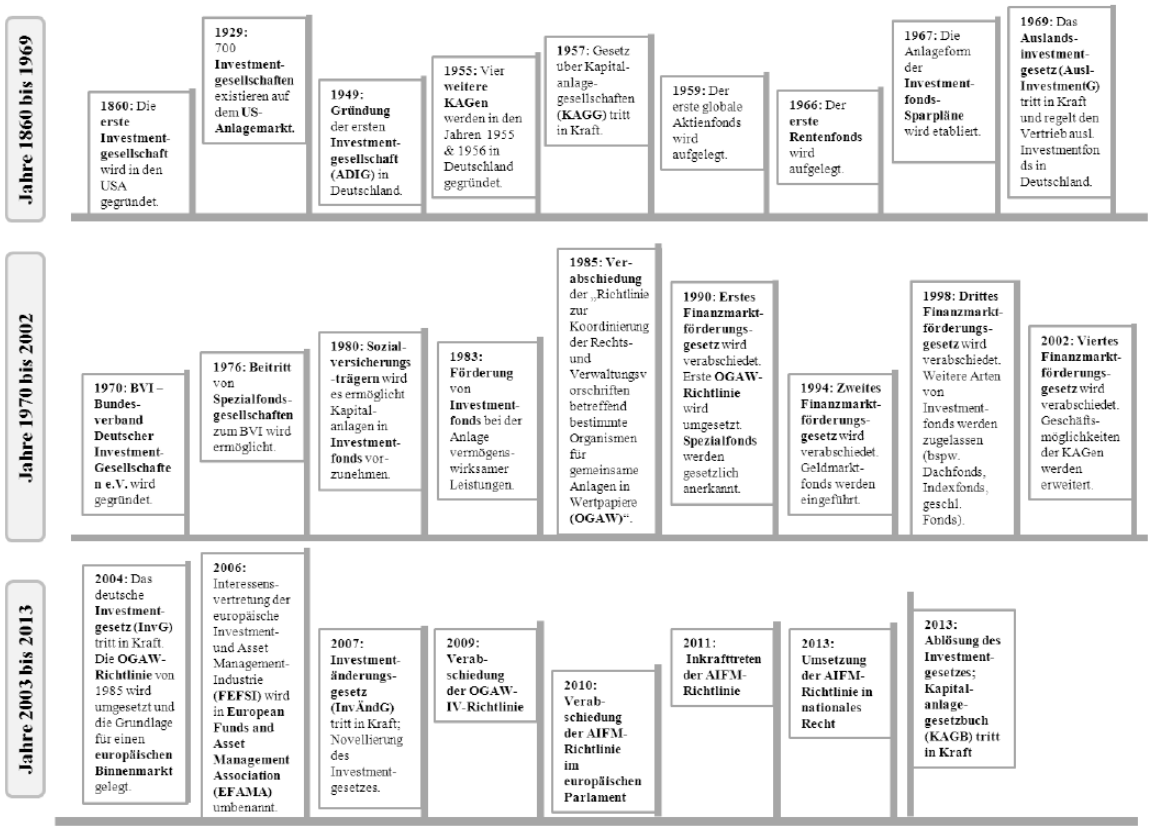
2013: Ablösung des Investmentgesetzes; Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB) tritt in Kraft.

In den Jahren ab 1970 bis ins 21. Jahrhundert sind die massivsten gesetzlichen Veränderungen in der Investmentbrache vorzufinden. Insbesondere die Finanzmarktförderungsgesetze 1 bis 3 und das vierte Finanzmarktgesetz, nach dem Zusammenbruch des Neuen Marktes, haben die gesetzlichen Rahmenbedingungen der Kapitalanlagegesellschaften stark beeinflusst.

[13] Vgl.: BRAUNBERGER, V.; EVERLING, O.: *Rating von Depotbank und Master-KAG. Anlegerschutz und Effizienzsteigerung für institutionelle Investoren*, 1., Auflage., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 2011. S.32.

Die Erläuterungen in der Abbildung 2 verdeutlichen, dass sich die gesetzlichen Rahmenbedingen, insbesondere in der jüngsten Vergangenheit und somit auch im Laufe der Erstellung der Dissertation verändert haben. Aufgrund der Aktualität der Dissertation werden die Änderungen in der Gesetzgebung an dieser Stelle aufgegriffen. Die Einführung der neuen Bezeichnungen bedeutet, dass diese ab dem Jahr 2013 auch in der Theorie und der Praxis Einzug halten. Die theoretischen Grundlagen für die vorliegende Arbeit beziehen sich zum überwiegenden Teil auf den Zeitraum vor dem Jahr 2013 und somit auf die Bezeichnungen, die im Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften und im Investmentgesetz verwendet werden. Aus diesem Grunde werden die Bezeichnungen aus dem Investmentgesetz als Grundlage verwendet und u.a. die Bezeichnung „Kapitalanlagegesellschaft“ festgelegt.

Abbildung 2
Meilensteine in der Investmentbranche Jahre 1860 bis 2013



[Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: Chronologie der Investmentfondsanlage, [online]: http://www.bvi.de/de/investmentfonds/basiswissen/download/2010_09,06.10.2012]

2.2 Entwicklungen allgemeiner und monetärer Parameter

Zur Darstellung der Entwicklungen in der Investmentbranche bedarf es nicht nur, die gesetzlichen Entwicklungen zu betrachten, sondern auch die relevanten monetären Größen im Umfeld der Kapitalanlagegesellschaften. Zur Darstellung der monetären Entwicklungen werden die Daten der Jahre 1999 bis 2013 herangezogen. In diesem Zusammenhang wird die Investmentbranche im Detail betrachtet, um die jeweiligen Ausprägungen näher analysieren zu können. Zur Durchführung einer genauen Abgrenzung und der Gewährleistung der Vergleichbarkeit der Daten wird die Datengrundlage des BVI (Bundesverband Investment und Asset Management e.V.) herangezogen. Die Kapitalanlagegesellschaften in Deutschland

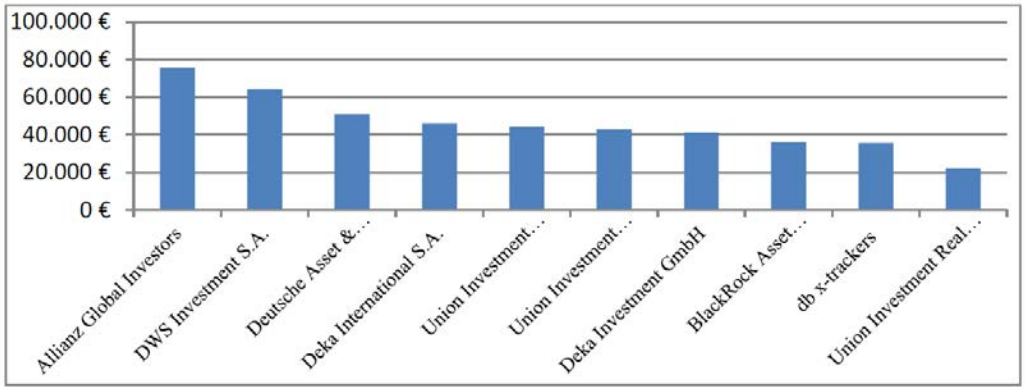
verfügen über eine Mitgliedschaft im BVI. Sie stellen in regelmäßigen Abständen dem BVI detaillierte Informationen zur Verfügung. Zur Betrachtung der Entwicklungen des Geschäftsfeldes der Kapitalanlagegesellschaften werden die Informationen des BVI nach folgenden Schwerpunkten aufgegliedert:

- Allokation des verwalteten Fondsvermögens je KAG und Fondskategorie,
- Allokation des Fondsvermögens und Mittelaufkommens je Fondskategorie,
- Anzahl der verwalteten Fonds je Fondskategorie,
- Anzahl der Kapitalanlagegesellschaften je Fondskategorie.

In Deutschland verfügt der BVI zum 27.12.2013 über 77 Vollmitglieder.[14] Bei Vollmitgliedern handelt es sich um Kapitalverwaltungsgesellschaften sowie ausländische Vermögensverwalter und Fondsanbieter mit Bezug zum deutschen Markt.

Für die weitere Betrachtung werden die registrierten Kapitalanlagegesellschaften differenziert betrachtet. So werden die Kapitalanlagegesellschaften zusätzlich nach Fondsvermögen der Publikumsfonds und der Spezialfonds differenziert. Das Fondsvermögen der Publikumsfonds verteilt sich recht homogen auf die Kapitalanlagegesellschaften. Verdeutlicht werden kann dies anhand der zehn größten Kapitalanlagegesellschaften. Das administrierte Fondsvermögen zum 20.12.2013 beträgt bei den zehn größten Kapitalanlagegesellschaften zwischen 75.683 Mio. € und 22.312 Mio. €. Als Marktführer bei den Publikumsfonds lässt sich die Gesellschaft Allianz Global Investors identifizieren, welche ein Vermögen in Publikumsfonds zum 20.12.2013 i.H.v. 75.683 Mio. € verwaltet.[15] Für die Betrachtung der Publikumsfonds ergibt sich folgende Allokation des Vermögens auf die zehn größten Kapitalanlagegesellschaften, differenziert nach Fondsvermögen.

Abbildung 3
Fondsvermögen Publikumsfonds nach KAGen (Top 10)



[Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: BVI-Investmentstatistik 20.12.2013, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.]

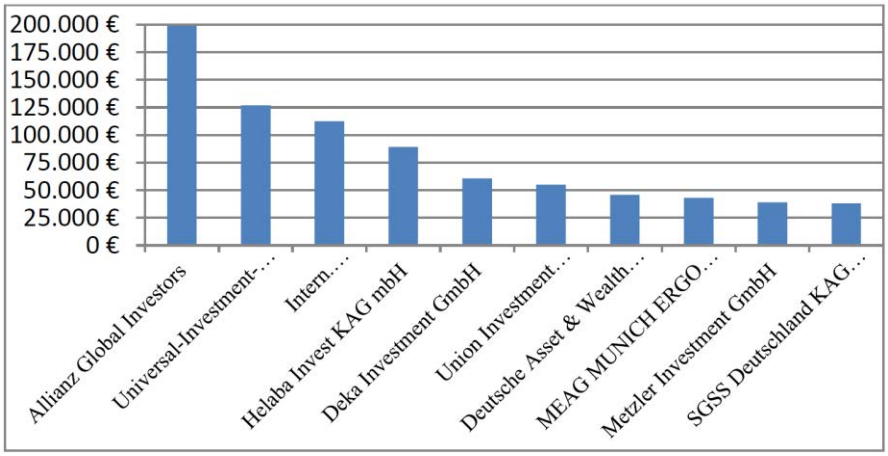
Für das Betrachtungsfeld der Fondsvermögen in den Spezialfonds ergibt sich hingegen eine andere Ausprägung der Allokation. Das Fondsvermögen in Spezialfonds der zehn

[14] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Mitglieder des BVI*, [online]: http://www.bvi.de/de/bvi/mitglieder/mitglieder.html, 27.12.2013.

[15] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *BVI-Investmentstatistik 20.12.2013*, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.

größten Kapitalanlagegesellschaften beträgt zwischen 198.776 Mio. € und 38.148 Mio. € zum 20.12.2013. Der größte Anteil des Vermögens wird ebenfalls von der Gesellschaft Allianz Global Investors verwaltet. Im Vergleich zu dem Vermögen der verwalteten Publikumsfonds ergibt sich im weiteren Verlauf ein abweichenderes Bild. So unterscheidet sich die Allokation der Fondsvermögen maßgeblich von den Gesellschaften in der Kategorie der Publikumsfonds und das Fondsvermögen der Spezialfonds verteilt sich wie folgt auf die Kapitalanlagegesellschaften.

Abbildung 4
Fondsvermögen Spezialfonds nach KAGen (Top 10)



[Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: BVI-Investmentstatistik 20.12.2013, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.]

Anhand der Abbildung 3 und der Abbildung 4 wird deutlich, dass das Fondsvermögen in den Publikums- und Spezialfonds sehr differenziert auf unterschiedliche Kapitalanlagegesellschaften verteilt ist und die jeweiligen Kapitalanlagegesellschaften in den beiden Fondskategorien unterschiedlich stark vertreten sind.

2.3 Allokation des Fondsvermögens und Mittelaufkommen je Fondsart

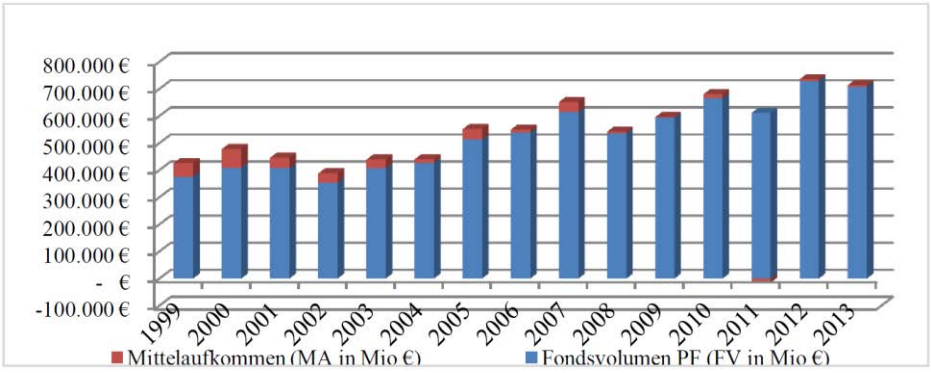
Zur Darstellung der Allokation der Fondsvermögen und Mittelaufkommen werden die Fondskategorien, differenziert über den Zeitraum von 1999 bis 2013, jeweils zum Jahresultimo betrachtet.

- Kategorie: Publikumsfonds

Die Publikumsfonds registrieren seit 1999 Mittelzuflüsse. In den Jahren 2000, 2005 und 2007 waren die Mittelzuflüsse im Vergleich zu den Jahren davor und danach am höchsten. Im Jahr 2011 hingegen war ein negatives Mittelaufkommen (Mittelabflüsse) zu verzeichnen. Das Fondsvermögen, das durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird (bspw. Performance des Investmentfonds), wuchs von 1999 mit 375.971 Mio. € bis 2012 auf 729.597 Mio. € an.[16] Am Ende des Jahres 2013 fiel das Vermögen der Publikumsfonds geringfügig und betrug 708.312 Mio. €.

[16] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *BVI-Investmentstatistik 1999 bis 2013*, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.

Abbildung 5
Fondsvermögen und Mittelaufkommen Kategorie Publikumsfonds



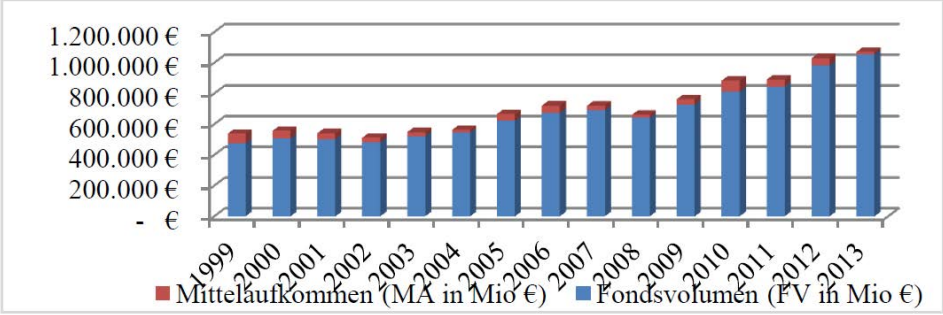
a

[Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: BVI-Investmentstatistik 1999-2013, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.]

- Kategorie: Spezialfonds

Die Spezialfonds verzeichneten ebenfalls seit 1999 Mittelzuflüsse. Die Mittelzuflüsse waren in den Jahren 1999, 2000, 2006 und 2010 am höchsten. Im Gegensatz zu den Publikumsfonds registrierten die Spezialfonds im Jahr 2011 keine Mittelabflüsse. Im Jahr 2012 verzeichneten die Spezialfonds hohe Mittelzuflüsse und erreichten am Ende des Jahres ein Gesamtvermögen i.H.v. 981.662 Mio. €. Am Ende des Jahres 2013 überschritten das Fondsvermögen in Spezialfonds die Marke von einer Billionen Euro und betrug 1.054.269 Mio. €.[17] Die nachfolgende Abbildung 6 veranschaulicht die Entwicklung der Fondsvermögen und Mittelzuflüsse in der Fondskategorie Spezialfonds. In der Entwicklung sind ebenfalls die Krisen der vergangenen Jahre zu erkennen. Des Weiteren ist das Vermögen in Spezialfonds geringeren Schwankungen ausgesetzt als in der Fondskategorie der Publikumsfonds.

Abbildung 6
Fondsvermögen und Mittelaufkommen Kategorie Spezialfonds



[Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: BVI-Investmentstatistik 1999-2013, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.]

[17] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *BVI-Investmentstatistik 1999 bis 2013*, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.

Aus der Abbildung 5 und der Abbildung 6 wird ebenfalls deutlich, dass das Fondsvermögen, welches in den Spezialfonds gebündelt ist, das Fondsvermögen der Publikumsfonds stark überstieg.

2.4 Anzahl der verwalteten Fonds je Fondskategorie

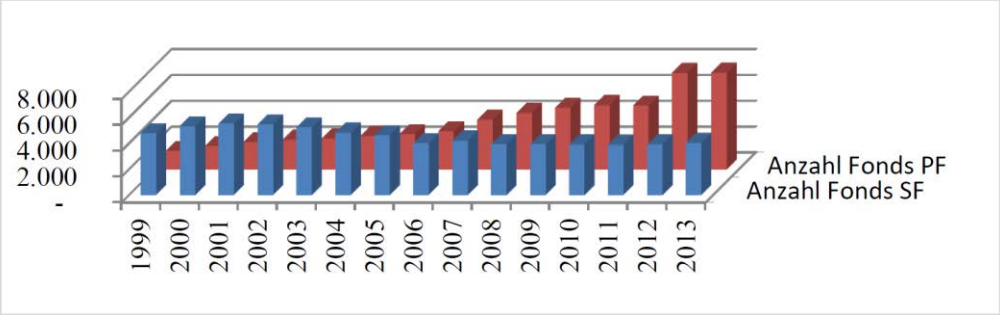
Im nachfolgenden Abschnitt werden die verwalteten Investmentfonds je Fondskategorie für den Zeitraum der Jahre von 1999 bis 2013 näher betrachtet.

- Anzahl der verwalteten Spezialfonds

Die Anzahl der Spezialfonds in Deutschland war in den Jahren 2000 bis 2002 stark angestiegen. Nach dem Zusammenbruch des Neuen Marktes war die Anzahl der Spezialfonds rückläufig und betrug im Jahr 2011 3.907 Spezialfonds.[18] In den beiden darauffolgenden Jahren stieg die Anzahl der Spezialfonds hingegen wieder an. Bedingt durch neue Geschäftsfelder der Kapitalanlagegesellschaften, bspw. Immobilienfonds und Abschwächung der vorausgegangenen Krisen, stieg die Anzahl an und betrug am Ende des Jahres 2013 4.053 Spezialfonds.[19]

- Anzahl der verwalteten Publikumsfonds

Abbildung 7
Anzahl verwalteter Investmentfonds Auswertungszeitraum



[Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: BVI-Investmentstatistik 1999-2013, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.]

Im gleichen Betrachtungszeitraum ergibt sich für die Anzahl der Publikumsfonds hingegen eine andere Entwicklung. Die Anzahl der Publikumsfonds stieg seit 1999 bis 2011 stark an und erreichte im Jahr 2011 4.971 Publikumsfonds.[20] In den Jahren 2012 und 2013 verzeichneten die Kapitalanlagegesellschaften eine starke Nachfrage nach Publikumsfonds. Auch hier waren u.a. die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen und die neuen Geschäftsfelder der Kapitalanlagegesellschaften für die Nachfragen nach Publikumsfonds

[18] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *BVI-Investmentstatistik 20.12.2013*, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.

[19] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *BVI-Investmentstatistik 20.12.2013*, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.

[20] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *BVI-Investmentstatistik 4. Quartal 2011*, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.

verantwortlich. Am Ende des Jahres 2013 betrug die Anzahl der Publikumsfonds 7.535.[21] Die nachfolgende Abbildung 7 zeigt die Entwicklung der Anzahl der Spezial- und Publikumsfonds für den Zeitraum 1999 bis 2013.

2.5 Anzahl der verwalteten Fonds je Fondskategorie

Zu Beginn des Abschnitts wurde das administrierte Fondsvermögen der zehn Kapitalanlagegesellschaften, untergliedert nach Fondskategorien, dargestellt.

- Anzahl der Kapitalanlagegesellschaften Kategorie: Spezialfonds

Die Anzahl der Kapitalanlagegesellschaften mit dem Schwerpunkt der Verwaltung von Spezialfonds betrug im Jahr 1999 57 Gesellschaften.[22] Im Jahr 2013 existierten bzw. waren 63 Kapitalanlagegesellschaften beim BVI registriert. Das Maximum wurde im Jahr 2008 mit 71 Kapitalanlagegesellschaften erreicht.[23] Aus den vorausgegangenen Analysen wird deutlich, dass das Fondsvermögen der Spezialfonds stark anstieg, aber die Anzahl der Kapitalanlagegesellschaften nur gering anstieg. Das bedeutet, dass jede Kapitalanlagegesellschaft durchschnittlich ein höheres Fondsvermögen verwaltete.

- Anzahl der Kapitalanlagegesellschaften Kategorie: Publikumsfonds

In der Fondskategorie der Publikumsfonds stieg die Anzahl an Kapitalanlagegesellschaften im Jahr 1999 mit 86 Gesellschaften auf 103 Gesellschaften im Jahr 2011.[24] Das Maximum wurde im Jahr 2003 mit 104 Gesellschaften erreicht.[25] Es wird deutlich, dass die Anzahl der Kapitalanlagegesellschaften in der Fondskategorie der Publikumsfonds stärkeren Schwankungen ausgesetzt war, als in der Fondskategorie der Spezialfonds.

[21] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *BVI-Investmentstatistik 20.12.2013*, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.

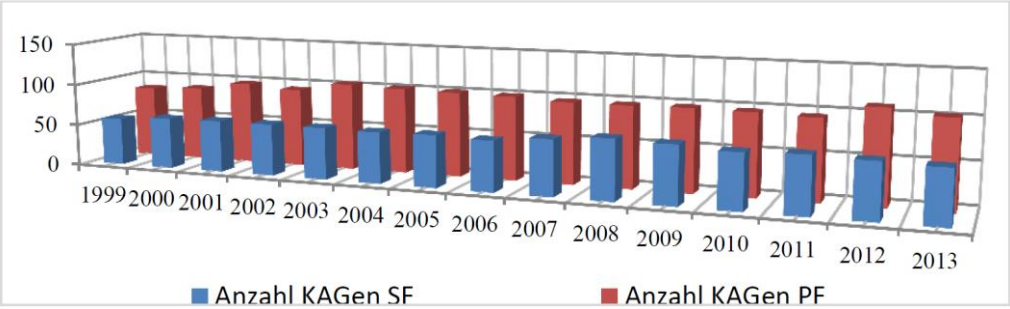
[22] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *BVI-Investmentstatistik 4. Quartal 1999*, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.

[23] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *BVI-Investmentstatistik 4. Quartal 2008*, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.

[24] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *BVI-Investmentstatistik 4. Quartal 1999*, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.

[25] Vgl.: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *BVI-Investmentstatistik 4. Quartal 2003*, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.

Abbildung 8
Anzahl der KAGen Kategorie: Publikums- und Spezialfonds



[Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: BVI-Investmentstatistik 1999-2013, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.]

3 SCHLUSSWORT

Der vorliegende Artikel zeigt auf, welche Entwicklungen die Investmentbranche in Deutschland in den letzten Jahren durchlaufen hat. Es werden die gesetzlichen bzw. regulatorischen Anforderungen und die monetären Entwicklungen aufgezeigt. In diesem Zusammenhang werden die gesetzlichen Entwicklungen chronologisch dargestellt und mit zusätzlichen Meilensteinen in der Investmentbranche angereichert. Insbesondere die regulatorischen Anforderungen durch die Ablösung des Investmentgesetztes im Jahr 2013 haben die Kapitalanlagegesellschaften mit neuen und massiven Anforderungen konfrontiert, aber gleichzeitig die Möglichkeiten der grenzüberschreitenden Tätigkeiten erleichtert und erweitert.

Die monetären Entwicklungen beziehen sich auf das in Deutschland administrierte Fondsvermögen und die damit in Verbindung stehenden Kapitalanlagegesellschaften bzw. Kapitalverwaltungsgesellschaften. Als Datengrundlage werden die statistischen Daten des BVI-Bundesverband Investment und Asset Management e.V. herangezogen. Die Daten werden, differenziert nach administrierten Vermögen und Anzahl an Investmentfonds und Kapitalanalagegesellschaften, betrachtet. Dabei wird deutlich, dass die Investmentbranche in Deutschland sehr etabliert ist und ein sehr hohes Vermögen in Investmentfonds verwaltet wird. Außerdem wird ersichtlich, dass in Deutschland eine hohe Anzahl an Investmentfonds in allen Fondskategorien und Fondsarten vertreten ist. Und auch die Anzahl an inländischen und ausländischen Kapitalanlagegesellschaften verdeutlicht die Stellung der deutschen Investmentbranche in Europa.

Der Artikel ist Ergebnis des wissenschaftlichen Projektes VEGA 1/0008/14 „Key trends in managers' financial decision-making process under conditions of unstable financial markets".

REFERENCES

BRAUNBERGER, V. - EVERLING, O. 2011. *Rating von Depotbank und Master-KAG. Anlegerschutz und Effizienzsteigerung für institutionelle Investoren*, 1., Auflage., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 2011.

BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Chronologie der Investmentfondsanlage*, [online]: http://www.bvi.de/de/investmentfonds/basiswissen/download/2010_09, 06.10.2012]

BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *BVI-Investmentstatistiken 4. Quartal 1999-2013*, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.

BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *BVI-Investmentstatistik 20.12.2013*, [online]: https://mitglieder.bvi.de/extranet/statistik/investmentstatistik, 10.01.2014.

BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Kapitalanlagegesetzbuch BVI Deutscher Fondsverband*, Online im Internet: http://www.bvi.de/regulierung/kapitalanlagegesetzbuch/, 13.09.2013.

BVI - BUNDESVERBAND INVESTMENT UND ASSET MANAGEMENT E.V.: *Mitglieder des BVI*, [online]: http://www.bvi.de/de/bvi/mitglieder/mitglieder.html, 27.12.2013.

GRZYBOWSKI, D. 2003. *Die Master-KAG. Innovatives Geschäftsmodell einer Investmentgesellschaft; Leitfaden für institutionelle Anleger*, Heidelberg: Economica-Verl., 2003.

RAAB, W.: *Grundlagen des Investmentfondsgeschäfts*, 5., überarb. und erw., Frankfurt, M, Frankfurt-School-Verl 2010.

VÝVOJ BEZPEČNOSTNÝCH INCIDENTOV V OBLASTI IS/IT

DEVELOPMENT OF SECURITY INCIDENTS IN THE FIELD OF IS/IT

Benita Beláňová*

ABSTRACT
Security of information as one of the assets that has a value for the organization, should be among the priorities of managers of the organization. At present, this issue is understood in the context of information and communication system security. It is necessary to know about the potential security risks and own the ability to recognize a security incident in order to be able to effectively protect information. Many organizations do not perceive a certain event in their IT environment as a security incident. It depends on many factors such as organization´s culture in the field of information security, size of the organization, ownership structure, whether it is an enterprise or a public administration, and others. This paper deals with the comparison of security incidents in organizations based on selected criteria, as well as the development and changes of security threats in IS/IT.

KEYWORDS
Information, security, information systems, security incident

JEL KLASIFIKÁCIA
M15

ÚVOD

Informácie môžu existovať v rôznych podobách, môžu byť vytlačené alebo napísané na papieri, uložené v elektronickej podobe, môžu byť poslané klasickou alebo elektronickou poštou, zachytené na film alebo vyslovené pri konverzácii. **Informácie** sú teda aktíva, ktoré majú pre organizáciu hodnotu a je potrebné ich vhodným spôsobom chrániť[3]. Význam tohto faktu ešte vzrastá v dnešnom vzájomne prepojenom podnikovom prostredí. Výsledkom súčasnej vzájomnej prepojenosti je vystavenie informácií stále vzrastajúcemu počtu hrozieb a zraniteľností čoraz v širšej škále.

BEZPEČNOSŤ INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV

Informačné systémy v podnikovom ponímaní sú nástroje, ktoré slúžia na zabezpečenie činnosti podnikov, organizácií, divízií, jednotiek a ich zložiek [1]. Informačná bezpečnosť je ochrana informácií v informačnom systéme pred širokým spektrom hrozieb, s cieľom zabezpečiť kontinuitu činnosti, minimalizovať podnikateľské riziko a maximalizovať využitie investícií a obchodných príležitostí. Dnes chápeme problematiku informačnej bezpečnosti v prevažnej miere v kontexte s **bezpečnosťou informačných systémov**. Je to pochopiteľné, pretože žijeme v období informačného boomu, sme zaplavení množstvom informácií

* Ing. Benita Beláňová, PhD, odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, benita.belanova@euba.sk

a informačné technológie nám vo výraznej miere napomáhajú tieto informácie triediť, spracovať a následne efektívne využívať.

Informačná bezpečnosť sa dosahuje implementáciou vhodnej sady opatrení, ktorými môžu byť politiky, procesy, postupy, organizačné štruktúry a softvérové a hardvérové funkcie. Tieto opatrenia je nutné zaviesť, implementovať, monitorovať, preskúmavať a zlepšovať tam kde je to potrebné, aby sa zabezpečilo splnenie špecifických bezpečnostných a podnikateľských zámerov organizácie[4]. Môžeme teda konštatovať, že **bezpečnosť informácií** je charakterizovaná ako zachovanie dôvernosti (zabezpečenie prístupu k informáciám iba oprávneným osobám), integrity (zabezpečenie správnosti a kompletnosti informácií a metód spracovania) a dostupnosti (zabezpečenie prístupu k informáciám autorizovaným užívateľom podľa ich potreby).

VNÍMANIE BEZPEČNOSTNÝCH INCIDENTOV

Aby sme boli schopní chrániť naše informačné a komunikačné systémy a efektívne využívať nástroje bezpečnostnej politiky, je potrebné vedieť o možných bezpečnostných rizikách a mať schopnosť rozpoznať **bezpečnostný incident**. Z povahy informačných a komunikačných nástrojov je zrejmé, že nemôžeme bezpečnostné incidenty eliminovať na nulu. Tak, ako sa vyvíjajú všetky oblasti ľudskej činnosti, vyvíja sa i oblasť počítačovej kriminality. Je však nutné zachovať rovnováhu medzi implementáciou bezpečnostných opatrení a ekonomickým prínosom, resp. stratou vyplývajúcou z narušenia alebo poškodenia informačného systému. Z tohto dôvodu je vhodné poznať okrem samotného rizika i pravdepodobnosť jeho výskytu a trend, aký tento bezpečnostný incident v tom ktorom období má.

Rovnako nemôžeme zabúdať na skutočnosť, že nie každá organizácia vníma určitú udalosť vo svojom IT prostredí ako bezpečnostný incident. Je to závislé od mnohých faktorov, nakoľko okrem existencie bezpečnosti ako určitého stavu, existuje aj **vnímanie bezpečnosti**, v dôsledku ktorého môže byť definovaný stav objektívnej bezpečnosti, daný absenciou ohrozenia, alebo subjektívnej bezpečnosti, ako dôsledok absencie vnímania ohrozenia[2]. V prvej rade to býva podmienené kultúrou organizácie v oblasti informačnej bezpečnosti, ďalej aký druh informácií obsahuje informačný systém, no nezanedbateľné sú však aj ďalšie okolnosti, ktoré vyplynuli z viacerých prieskumov.

TREND VÝVOJA BEZPEČNOSTNÝCH INCIDENTOV

V rámci prieskumov stavu informačnej bezpečnosti sa časť prieseku pochopiteľne venuje aj problematike výskytu jednotlivých bezpečnostných incidentov. Respondenti sa vyjadrujú, či sa v danom roku stretli/nestretli s daným bezpečnostným incidentom, a zároveň sa majú vyjadriť, aký trend vývoja ten ktorý bezpečnostný incident má. Hodnotenie trendu vývoja môžeme považovať skôr za subjektívne hodnotenie daného respondenta, pretože ak porovnáme výsledky výskytu bezpečnostných incidentov v jednotlivých rokoch, získame reálny trend vývoja, ktorý je vo väčšine prípadov rozdielny od odhadovaného trendu v prieskume za daný rok. Z jednotlivých prieskumov vyplýva, že intenzita a trend výskytu bezpečnostného incidentu súvisí okrem už skôr spomínaných aspektov aj s veľkosťou podniku, vlastníckou štruktúrou, či sa jedná o podnik alebo o verejnú správu. Ako môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke, zhoda v trende vývoja bezpečnostného incidentu je len v troch oblastiach.

Tabuľka 1: Trend vývoja bezpečnostných incidentov

Bezpečnostný incident	Malé a stredné podniky*	Veľké podniky**	Verejná správa***
Výpadok elektrickej siete	→	→	↗
Spam, nevyžiadaná pošta	→	→	→
Porucha hardvéru	↗	↘	↗
Vírus	↘	↘	↘
Chyba používateľa	↗	→	→
Výpadok sieťového pripojenia	→	→	→
Chyba/výpadok softvéru	↗	→	↘
Krádež zariadení	↘	→	→
Nepovolený prístup zvnútra	→	→	↗
Únik informácií	→	↘	→
Zneužitie zariadenia	→	→	→
Externý útok	↘	→	→
↘ -klesajúci trend, → - vyrovnaný trend, ↗ -rastúci trend			
Výsledky spracované na základe: **vlastného prieskumu (2006, 2008, 2011)* ***prieskumu realizovaného KPMG v spolupráci DSM, E&Y a NBÚ (2004,2006, 2008)* ****prieskumu zostaveného KPMG, realizovaného MF SR a FMFI UK (2009, 2011, 2013)*			

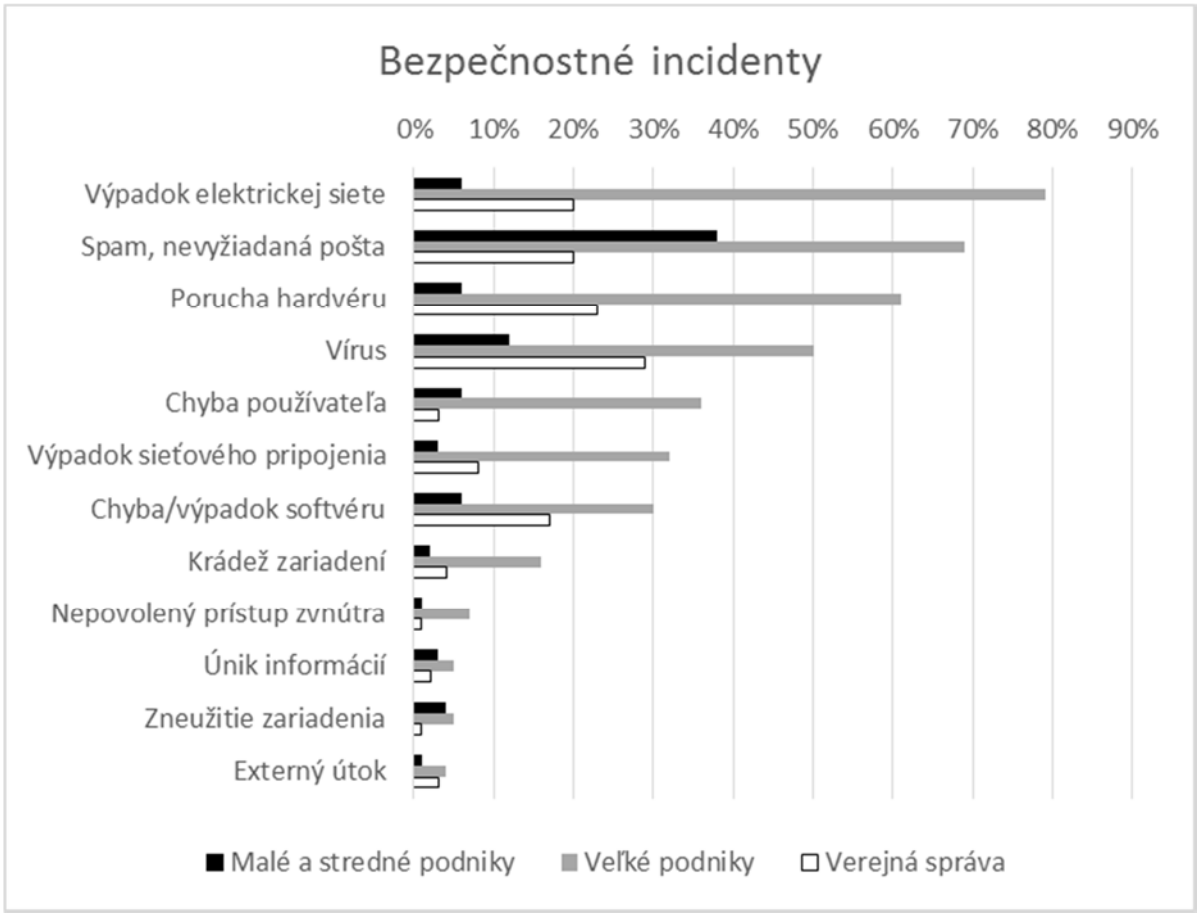
Ak trend vývoja bezpečnostného incidentu dáme do kontextu s intenzitou výskytu, spoločným problémom všetkých druhov organizácií zostáva „Spam, nevyžiadaná pošta“. Je to celoplošný problém, ktorý síce z hľadiska samotného ohrozenia informačných a komunikačných systémov môžeme považovať primárne za zanedbateľný, pretože jeho priamy finančný dopad je na organizáciu nulový, ale svojim charakterom a intenzitou výskytu môže sekundárne spôsobovať problémy a chyby v práci zamestnancov. Keďže sa pracovníci s týmto problémom stretávajú dennodenne, vnímajú trend jeho výskytu mylne ako rastúci.

INTENZITA BEZPEČNOSTNÝCH INCIDENTOV

Intenzita bezpečnostných incidentov sa výrazne líši od priemeru najmä pri veľkých podnikoch. Ako je možné vidieť na grafe 1, ako najzávažnejší bezpečnostný incident uvádzajú výpadok elektrického prúdu. Je to pravdepodobne spôsobené skutočnosťou, že do tejto kategórie spadajú najmä výrobné podniky, u ktorých takýto incident výrazne ovplyvní celý výrobný proces. Aj pri ďalších bezpečnostných incidentoch je intenzita výskytu najväčšia pri veľkých podnikoch. Môžeme sa na to pozerať z dvoch hľadísk: na jednej strane je to skutočnosť, že veľké podniky majú prepracovanejšiu bezpečnostnú politiku v oblasti IKT, čiže

i bezpečnostným incidentom je venovaná vyššia pozornosť, na strane druhej je pravdepodobné, že väčší podnik je pre útočníka zaujímavejším objektom a taktiež prelomenie sofistikovanejších ochranných bariér väčšou výzvou.

Graf 1: Intenzita výskytu bezpečnostného incidentu



VÝVOJ BEZPEČNOSTNÝCH RIZÍK

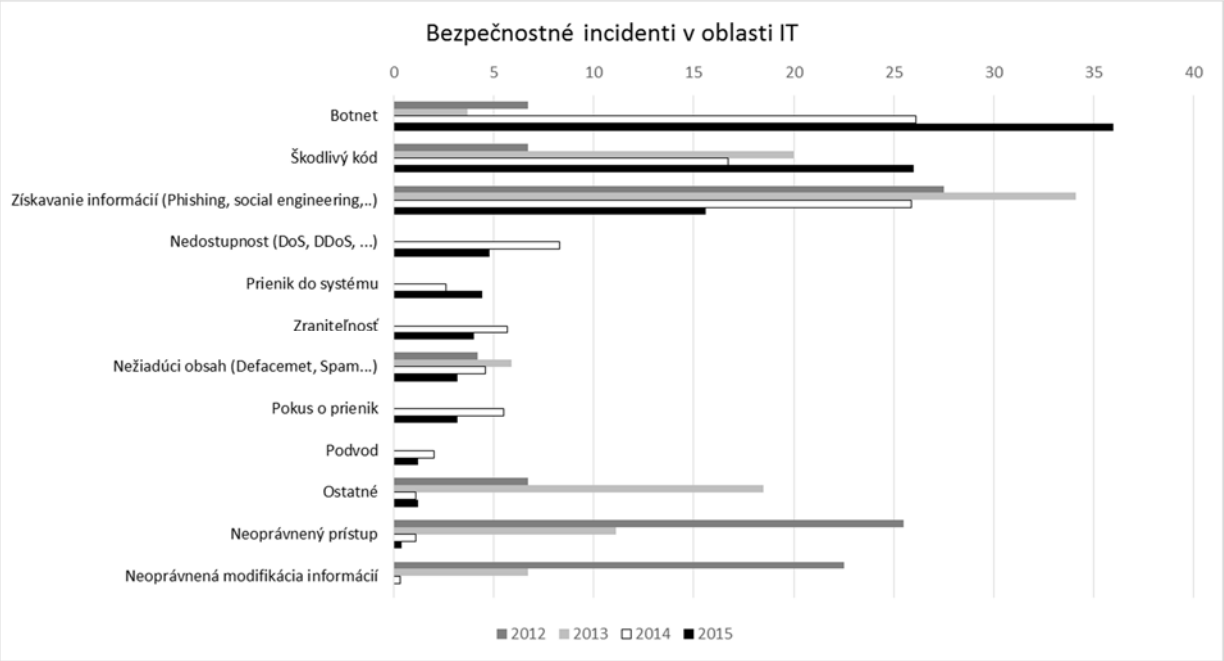
Tak ako sa vyvíjanú informačné a komunikačné technológie, ruka v ruke s nimi napreduje aj oblasť počítačovej kriminality. Nové formy počítačovej kriminality prinášajú so sebou nové ochranné prostriedky a opatrenia proti nim a tie nabádajú tvorcov škodiaceho softvéru vytvárať nové sofistikovanejšie a zákernejšie formy trestnej činnosti. Tento mechanizmus spôsobuje, že niektoré bezpečnostné incidenty postupne zanikajú, niektoré sa stávajú len jedným z nástrojov zložitejšieho mechanizmu, respektíve sa stanú základom pre takýto mechanizmus.

Uznesením vlády SR č. 479/2009 z 1. júla 2009 v súlade s Národnou stratégiou pre informačnú bezpečnosť v SR bolo dňa 13.7.2010 spustené webové sídlo CSIRT.SK (CSIRT - Computer Security and Incident Response Team). CSIRT.SK je špecializovaná jednotka pre riešenie počítačových incidentov v SR, ktorá poskytuje služby prevažne štátnej správe a za účelom reakcie na bezpečnostné incidenty namierené na Národnú informačnú a komunikačnú infraštruktúru SR aj služby pre verejnú správu a verejnosť (s výnimkou incidentov týkajúcich sa utajovaných informácií). Toto webové sídlo poskytuje prehľad nahlásených bezpečnostných incidentov za jednotlivé roky od roku 2012. Tieto prehľady nám umožňujú si vytvoriť predstavu

o vývoji jednotlivých bezpečnostných rizík, ktoré incidenty postupne strácajú intenzitu a naopak, ktoré sa stávajú veľmi vážnym spoločenským problémom, ktorý neohrozuje len úzky región Slovenskej republiky, ale má celosvetový rozmer.

Takýmto problémom sa stáva nová forma počítačovej kriminality, tzv. Botnet. Tento incident tvorí v roku 2015 doposiaľ najväčší podiel zo všetkých nahlásených incidentov aj v porovnaní s predchádzajúcimi sledovanými rokmi, pričom zverejnené dáta sú len za 3 štvrťroky roku 2015.

Graf 2: Vývoj bezpečnostných incidentov



ZÁVER

Účinné riadenie bezpečnosti informačných systémov je v súčasnom podnikateľskom prostredí čoraz kritickejšia oblasť. S narastajúcou technologickou úrovňou informačných systémov sa priamoúmerne zlepšujú techniky a nástroje narúšajúce tieto systémy, čoho dôsledkom je potreba vyšších investícií do ochranných prostriedkov. Veľké podniky pôsobiace v SR sa vyznačujú pomerne dobrou ochranou informácií prúdiacich v distribučných vnútropodnikových komunikačných kanáloch. Informačnú bezpečnosť je však nutné riešiť aj v organizáciách, ktoré prevádzkujú informačný systém menšieho rozsahu, a ktorí sa doposiaľ bezpečnosťou informácií dôsledne nezaoberali, respektíve nestretli sa z vážnejším bezpečnostným incidentom, ktorý by ich k tomuto kroku motivoval. I v tejto oblasti platí, že prevencia je jednoduchšia a finančne menej náročná ako náprava.

Príspevok bol spracovaný v rámci riešenia projektu VEGA 1/0336/14 - Nové trendy v modelovaní podnikových procesov a optimalizácia procesných máp v podnikoch**.**

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] BODIŠ, M. 2014. *Procesné riadenie vo väzbe na infraštruktúru podnikových informačných technológií*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 104 s. ISBN 978-80-225-3984-5.

[2] HOFREITER L. 2004 *Bezpečnosť, bezpečnostné riziká a ohrozenia*. Žilina: EDIS, vydavateľstvo ŽU, Žilina, 2004. 146 s. ISBN 80-8070-181-4
[3] ŠTĚDROŇ, B. 2007 *Úvod do eGovernmentu : právní a technický průvodce*. Praha: Úřad vlády české republiky, 2007. 280 s. ISBN 978-80-87041-25-3
[4] TVRDÍKOVÁ,M. 2008. *Aplikace moderních informačných techologií v řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2728-8
[5] *PSIB SR ´06*, KPMG, NBÚ SR, DSM – data security management, TATE International Slovakia. ISBN 978-80-969747-1-9 [cit. 2009-05-06] Dostupné na internete: < http://www.dsm.tate.cz/cz/psib-sr-2004/>
[6] *PSIB SR ´06*, KPMG, NBÚ SR, DSM – data security management, TATE International Slovakia. ISBN 978-80-969747-1-9 [cit. 2015-09-06] Dostupné na internete: < http://www.dsm.tate.cz/cz/psib-sr-2006/>
[7] *PSIB SR ´08*, Ernst & Young, NBÚ SR, DSM – data security management, TATE International Slovakia. ISBN 978-80-969747-1-9 [cit. 2015-09-06] Dostupné na internete: < http://www.dsm.tate.cz/cz/psib-sr-2008/>
[8] *Prieskum stavu IB vo verejnej správe SR*. 2009. 2011. 2013 MF SR [cit. 2015-09-06] Dostupné na internete: <http://a19.datacentrum.ba.cust.gts.sk/prieskum-stavu-ib/12772s?pdate=2013-09>
[9] *Prehľad bezpečnostných incidentov za roky 2012-2015*. SR [cit. 2015-09-06] Dostupné na internete: <http://www.csirt.gov.sk/>

MANAŽMENT RIZIKA INFORMAČNEJ BEZPEČNOSTI AKO SÚČASŤ PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU RIZIKA V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH

INFORMATION SECURITY RISK MANAGEMENT AS A PART OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Martina Beňová, Vladimír Bolek, František Korček[1]

ABSTRACT

Small and medium-sized enterpises have irreplaceable function in economy of every country. According to Slovak Business Agency (SBA) annual report, small and medium-sized enterprises stands for 99,9% share of total businesses number, giving work to more than 75% of active workforce and contribute to creation for gross domestic product by more than 50%. Topic of this submitted article ist highly up-to-date as business activity is connected with many risks which must be effectively and promply handled by small and medium-sized enterprises. I tis said that 21st century is century of information technologies and these are connected whit informatiion security risk. That is why increasing security level becomes main priority of this era for small and medium-sized enterprises. This leads to necessity of incorporation risk management to basic structures of small and medium-sized enterprises.

KEYWORDS

risk management, enterprise risk management, small and medium-sized enterprises, informatiton security

JEL KLASIFIKÁCIA

M 15, M 19

ÚVOD

Súčasné podnikateľské prostredie je charakteristické neustálymi zmenami, neočakávanými skutočnosťami, krízami a pod. Na tieto a ešte ďalšie iné prekážky musia malé a stredné podniky (MSP) efektívne reagovať, prispôsobovať sa a implementovať do konvenčných manažérskych činností nástroje, techniky a metódy, prostredníctvom ktorých malé a stredné podniky vedia prekonať spomínané nepriaznivé podmienky. Iba veľmi zriedkavo sa môžeme stretnúť s bezrizikovým prostredím. Strach pred potenciálnymi rizikami

[1] Ing. Martina Beňová, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikového manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, martina.benova@euba.sk.

Ing. Vladimír Bolek, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b 852 35 Bratislava, vladimir.bolek@euba.sk.

Ing. František Korček, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b 852 35 Bratislava, frantisek.korček@euba.sk.

vedie manažment podnikov k skromnejším cieľom a opatrným stratégiám, čo z dlhodobého hľadiska môže značne znížiť ich hodnotu. Podnikateľské riziká sú aj v súčasnosti chápané ako niečo negatívne, čo je nutné eliminovať. Napriek tomu však neustále stúpa počet podnikov, ktoré riziko chápu ako príležitosť k rastu. Tento postoj voči rizikám je vyvolaný zmenou ich riadenia. Len podnik schopný chápať, prijať a efektívne riadiť riziko dokáže v turbulentnom prostredí prežiť a trvalo zvyšovať svoju hodnotu. [1] Riziko je fenomén, ktorý sprevádza ľudstvo od svojho vzniku. Dá sa povedať, že riziko je všade okolo nás. [2] Problematika riadenia rizika nie je len záležitosťou veľkých globálnych korporácií, ale vo veľkej miere sa s manažovaním rizika stretávame aj u malých a stredných podnikoch.

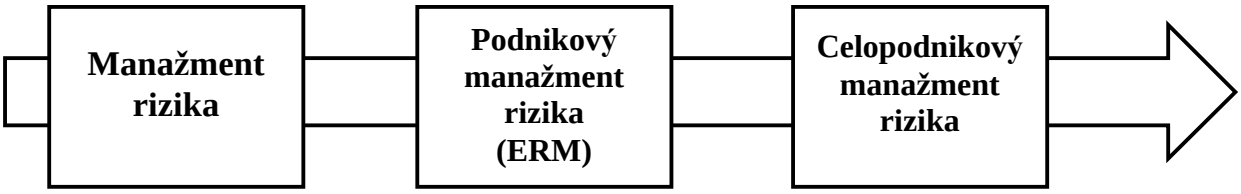
KOMPARÁCIA DEFINÍCIÍ RIZIKA A MANAŽMENTU RIZIKA V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH

Širší pohľad na riziko spravidla prezentuje nielen jeho negatívnu stránku spojenú napr. s hrozbou vzniku straty, ale aj pozitívnu, zameranú na využitie príležitostí za účelom zlepšenia výsledkov hospodárenia. [3], [4] Slovenské malé a stredné podniky majú tiež rozdielne názory na vnímanie rizika. Doteraz uskutočnené prieskumy informujú o tom, že väčšina malých a stredných podnikov vníma riziko skôr ako príležitosť k rastu. Iná skupina malých a stredných podnikov pristupuje k riziku averzne, tzn. riziko u nich rezonuje najmä hrozbu, stratu. Avšak toto ponímanie nie je úplné, pretože riziko tiež môžeme klasifikovať ako možnosť získania toho, čo sme investovali. V tejto súvislosti sa stretávame s pojmom podnikateľské riziko spájajúce nebezpečenstvo neúspechu s nádejou na úspech. [5]

Zložitosť podnikateľského prostredia, neustále zmeny ekonomických podmienok, existujúce riziká, krízy boli impulzom pre vznik nového pojmu – manažmentu rizika. Ide o relatívne novú koncepciu, ktorú možno definovať ako komplexný prístup zabezpečujúci integráciu merania a hodnotenia podnikateľských rizík do podnikových rozhodovacích procesov. [6] V podmienkach globalizácie význam riadenia rizík neustále rastie a učí podniky, ako prijať riziko, a to nielen pasívne, ale vnímať riziko ako príležitosť na zvýšenie ich prosperity. [7] Manažment rizika je súčasť manažmentu daného riadiaceho subjektu, zameraný na zaistenie bezpečnosti alebo stability riadeného systému, analýzu rizík a možných ohrození. Zároveň hľadá vhodné korekčné a preventívne opatrenia na minimalizáciu negatívnych vplyvov rizikových javov a ich prerastenie do ohrození, do krízy. [8] Inak povedané ide o proces, počas ktorého dochádza k identifikovaniu rizík, analýze, hodnoteniu a zadefinovania optimálneho spôsobu zvládnutia za účelom minimalizovať straty a maximalizovať ich príležitosti. [9], [10] Pod optimálnym spôsobom je pritom chápaný taký spôsob riešenia rizika, pri ktorom vznikajú minimálne náklady na jeho riadenie a sú rešpektované ciele podniku. [11] Manažment rizika, resp. riadenie rizika nemožno chápať len ako jednorazovú alebo periodickú aktivitu, ale ako permanentnú činnosť, ktorá nie len riziká identifikuje a popisuje, ale aj analyzuje, vyhodnocuje a kontroluje. [12] V súvislosti s manažmentom rizika nemožno zabudnúť na vykonávateľa tejto koncepcie, a to rizikového manažéra, ktorého význam rastie priamo úmerne s rastúcou mierou rizika. Praktici manažmentu varujú, že funkcia rizikového manažéra je spojená s vysokou zodpovednosťou za dôsledky pri prijímaní rozhodnutí. [13] V reálnom pohľade na vývoj manažmentu rizika treba spomenúť aj profesionálne združenia teoretikov a praktikov tejto disciplíny, ako napr. Risk & Manažment Society v USA (1975), Society for Risk Analysis v Európe, Južnej Amerike, Afrike a v Ázii (1980), Institute of Risk Management v Londýne (1986), Global Association of Risk Professionals, známou tiež pod skratkou GARP (1996). [13]

Tradičný manažment rizika zastrešuje podnikový manažment rizika (Enterprise Risk Management - ERM), ktorého základom je využívanie účinných techník s pridelením zodpovednosti za riadenie väčšiny rizikových oblastí príslušným manažérom. Zameranie sa na podnikový manažment rizika znamená, že rizikoví manažéri ako aj výrobní manažéri sa spoločne usilujú dostať bližšie k zdrojom rizík. Rizikoví manažéri potrebujú rozumieť podnikaniu a podnikoví manažéri potrebujú rozumieť riziku do takej miery, aby manažment rizika a podnikový manažment rizika nebolo možné od seba odlúčiť. [14]

Obr. 1 : Hierarchia manažmentu rizika



Zdroj: vlastné spracovanie.

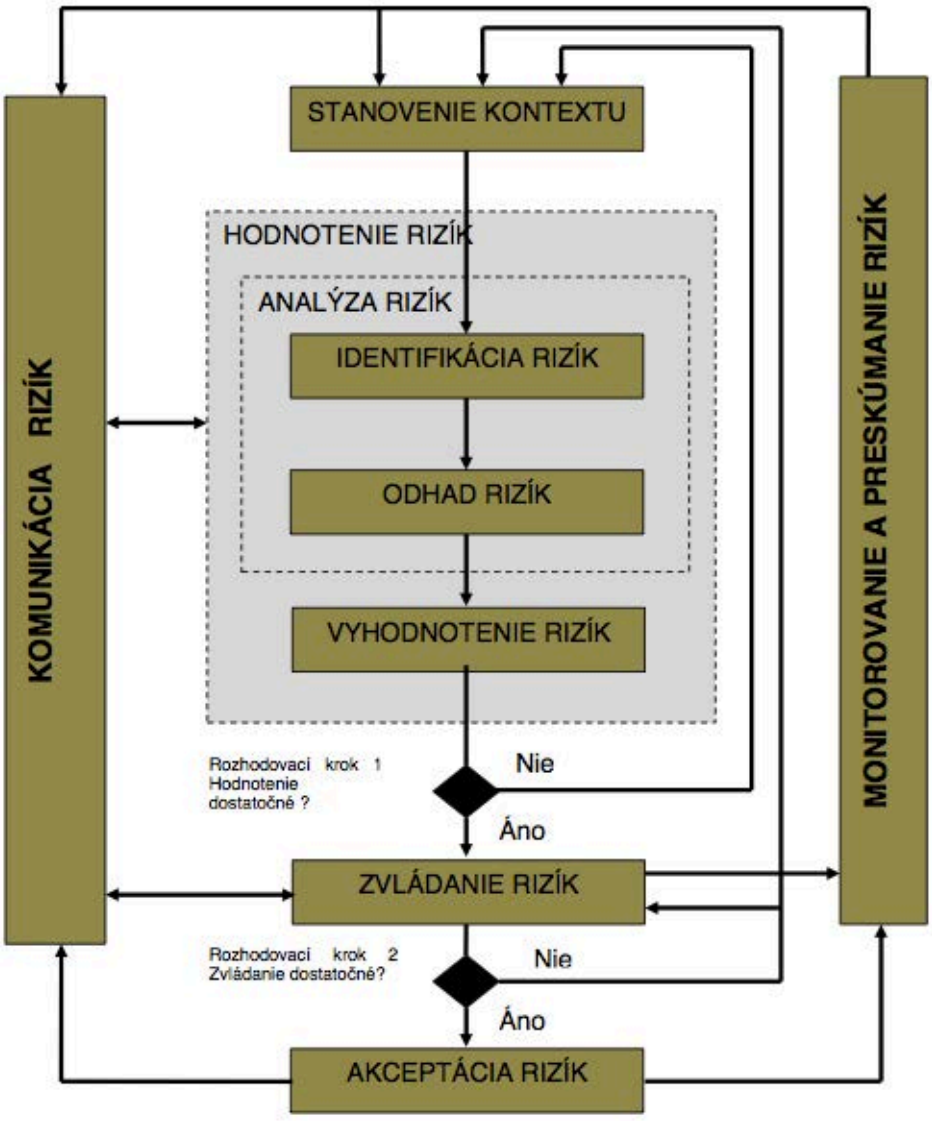
Podnikový manažment rizika možno definovať ako preniknutie riadenia rizík do filozofie podniku, kde proces riadenia prebieha systematický a je spojený s najvýznamnejšími činnosťami. Jedná sa teda o proces, ktorý sa dotýka pracovníkov na všetkých úrovniach riadenia. Je možné ho aplikovať už pri podnikom stanovenej stratégií a je navrhnutý pre identifikáciu potenciálnych udalostí, ktoré môžu podnik zasiahnuť. Rovnako sú stanovené tolerancie akceptácie rizík vyjadrené pomocou štrukturovaného systému limitov. [15] Moderné podnikanie sa stáva viac závislé na informáciách a vedomostiach. Rozdiel od tradičného manažmentu rizika, ktorý sa sústreďoval na riziká podnikania súvisiace najmä s použitím hmotného a finančného majetku, podnikový manažment rizika sa stále viac zameriava na riadenie rizík tykajúcich sa predovšetkým nehmotného majetku, pretože goodwill, informácie a ľudia, ktorí ich tvoria a využívajú, sa stávajú pre podnik významnejšie ako napr. počítače a budovy, v ktorých pracujú. [13]

MANAŽMENT RIZIKA INFORMAČNEJ BEZPEČNOSTI (SYSTÉM RIADENIA IFNORMAČNEJ BEZPEČNOSTI)

Jedným z kľúčových termínov v problematike rizík je bezpečnosť, ktorá predstavuje stav s minimálnou úrovňou rizík. O 21. storočí sa hovorí ako o storočí informačných technológií, s ktorými sa spája riziko informačnej bezpečnosti. A práve zvyšovanie úrovne bezpečnosti sa stalo hlavnou prioritou pre malé a stredné podniky v tomto období. Malé a stredné podniky sa vyznačujú nekvalifikovanosťou zamestnancov, neznalosťou hrozieb a nedostatkom finančných prostriedkov na krytie informačných rizík. [16] Riešenie súvisí so zavedením vhodného manažmentu informačnej bezpečnosti, ktorý zahŕňa realizáciu bezpečnostných opatrení na zníženie pravdepodobnosti alebo dopadu rizík, teda manažment informačných rizík. [17], [18], [19] Stotožňujeme sa s tvrdením Šimáka, že aktuálnymi rizikami v oblasti informačných technológií sú informačné riziká, ktoré patria medzi riziká súčasnej spoločnosti. Informácie predstavujú podklady pre rozhodovacie procesy, ktoré popisujú vecnú a obsahovú stránku problému. Ich spracovanie je náročné na čas a schopnosti ľudí, pričom v mnohých prípadoch už nie je riešiteľné bez použitia výpočtovej techniky. Samotná výpočtová technika je z hardvérového i softvérového pohľadu zdrojom rizík úplného

zničenia požadovaných informácií. [17] Dôvody, prečo je žiaduce mať zavedený systém riadenia informačnej bezpečnosti (ISMS) uvádza Makatúra hneď niekoľko, a to zaistenie trhu a snaha o dosiahnutie súladu s požiadavkami zákona alebo regulátora trhu. Týka sa to schopností organizácie chrániť informačné aktíva, teda preukázať, že dôvernosť, integrita a dostupnosť informácií o zákazníkoch bude za každých okolností zachovaná. Systém riadenia informačnej bezpečnosti je proaktívny spôsob, ako riadiť informačnú bezpečnosť v podniku. [20]

Obr. 2 : Proces manažmentu rizika informačnej bezpečnosti



Zdroj: [21].

V roku 2015 bol uskutočnení prieskum, pod záštitou spoločností Kaspersky Lab a B2B Internationl, do ktorého sa zapojilo viac ako 5 500 spoločností (išlo o veľké korporácie aj malé a stredné podniky) z 26 krajín vrátane regiónov CEF. Zámerom prieskumu bolo zistiť, koľko vynaložia finančných prostriedkov na zotavenie z narušenie kybernetickej bezpečnosti.

Z prieskumu vyplynulo, že veľké organizácie vynaložia v priemere 551 tisíc dolárov a malé a stredné podniky 38 tisíc. Medzi najdrahšie typy narušenia bezpečnosti pritom analyzované podniky uviedli podvody zamestnancov, kybernetická špionáž, vniknutie do siete a zlyhanie na strane dodávateľov. Deväť z desiatich spoločností, ktoré sa prieskumu zúčastnili, nahlásili najmenej jeden bezpečnostný incident. Nie všetky útoky sú však závažné, alebo by viedli k strate citlivých dát. Závažné narušenia bezpečnosti sú najčastejšie dôsledkom inštalácie škodlivého softvéru, phishingu, úniku dát od zamestnancov a zneužitých zraniteľností softvéru. [22]

Manažmentom informačnej bezpečnosti, konkrétne vytváraním systému riadenia informačnej bezpečnosti (ISMS, Information Security Management System), sa zaoberajú medzinárodné normy ISO/IEC rady 27000. Tieto normy poskytujú všeobecný a kompletný prehľad o riadení rizík informačnej bezpečnosti nielen v podnikoch, ale aj v rôznych organizáciách (vládne agentúry, neziskové organizácie a iné).

METÓDY A METODIKA PRÁCE

Pri vypracovaní teoretickej časti sme vychádzali z excerpcie poznatkov získaných zo sekundárnych vedeckých i odborných domácich a zahraničných publikácií zameraných na predmetnú problematiku. Teoretické poznatky sme doplnili o relevantné údaje z dotazníkového prieskumu. Reprezentatívnu vzorku tvoria malé a stredné podniky pôsobiace na území Slovenskej republiky. Vybrané subjekty boli skúmané v priebehu roka 2015. Pri konštruovaní dotazníka bola odôvodnená konštruktová, obsahová i kritériová validita. Reliabilita, teda presnosť a spoľahlivosť dotazníka, bola determinovaná tromi faktormi: početnosťou položiek, homogenitou a zložitosťou úloh. K výsledkom analýzy jednotlivých prieskumných častí dotazníka sme dospeli pomocou štatistických metód, metód popisnej štatistiky a uplatnením kvantitatívnych, ale i kvalitatívnych štatistických metód. Následne po vzájomnej komparácií a syntéze získaných teoretických poznatkov a dát z dotazníkového prieskumu sme dospeli k hodnotným záverom popisujúce vnímanie rizika a manažmentu rizika v slovenských malých a stredných podnikoch.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Vo vedeckom článku bol vymedzený primárny cieľ predkladaného článku, ktorým je podať obraz o manažmente rizika informačnej bezpečnosti v slovenských malých a stredných podnikoch. Východiskovou bázou pre naplnenie cieľa bolo štúdium vedeckej a odbornej literatúry, ako aj informácie z praxe (dotazníkových dát z prieskumu) v danej problematike.

Na základe syntézy teoretických poznatkov a dát zozbieraných dotazníkovým prieskumom sme dospeli k nasledovným zisteniam. Z výsledkov prieskumu vyplynulo, že 52,63% slovenských MSP má vypracovanú a implementovanú bezpečnostnú politiku. Bezpečnostnú politiku IS/IT majú všetky analyzované podniky s kombinovaným a štátnym vlastníctvom. U MSP so zahraničnou majetkovou účasťou absentuje bezpečnostná politika. MSP v súkromnom vlastníctve má vypracovanú a implementovanú bezpečnostnú politiku 40,00% podnikov. Všetky podniky, ktoré majú implementovanú bezpečnostnú politiku vyhodnocujú riziká informačnej bezpečnosti.

Tab. 1 : Frekvencia vyhodnocovania rizík informačnej bezpečnosti

Typ podniku	Frekvencia vyhodnocovania				∑
	Viackrát	Dvanásťkrát ročne	Jedenkrát ročne	Nikdy	
Nevýrobný	20,48%	6,02%	38,55%	10,84%	75,90%
50 - 250	0,00%	3,61%	10,84%	0,00%	14,46%
10 - 49	8,43%	2,41%	3,61%	8,43%	22,89%
do 10	12,05%	0,00%	24,10%	2,41%	38,55%
Výrobný	1,20%	2,41%	16,87%	3,61%	24,10%
50 - 250	0,00%	2,41%	0,00%	0,00%	2,41%
10 - 49	1,20%	0,00%	16,87%	1,20%	19,28%
do 10	0,00%	0,00%	0,00%	2,41%	2,41%
∑	21,69%	8,43%	55,42%	14,46%	100,00%

Zdroj: vlastné spracovanie.

Podniky najčastejšie vyhodnocujú riziká informačnej bezpečnosti jedenkrát ročne 55,42%, čo považujeme za nedostatočné. 21,69% podnikov vyhodnocuje riziká viackrát za rok. Až 14,46% podnikov nevyhodnocuje riziká informačnej bezpečnosti. Najlepšie výsledky vo vyhodnocovaní rizík informačnej bezpečnosti dosahujú nevýrobné podniky. Ide predovšetkým o podniky zaoberajúce sa poskytovaním služieb. Tieto podniky podliehajú rizikám informačnej bezpečnosti vo väčšej miere.

Využitím aplikačného program IBM SPSS a metódy Chi-Square Test sme analyzovali, či vlastníctvo podniku má štatisticky významný vplyv na implementáciu bezpečnostnej politiky IS/IT v podniku na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Zo štatistickej analýzy vyplýva, že vlastníctvo MSP má štatisticky významný vplyv na hladine významnosti $\alpha = 0,05$ na vypracovanú a implementovanú bezpečnostnú politiku IS/IT v podniku: Pearson Chi-Square $X^2 (3) = 16,835$, $p \leq 0,001$.

Tab. 2 : Bezpečnostná politika IS/IT v podnikoch

	Bezpečnostná politika IS/IT v podniku		∑
Vlastníctvo MSP	**Áno**	**Nie**	
kombinované	8,42%	0,00%	8,42%
so zahraničnou majetkovou účasťou	0,00%	5,26%	5,26%
súkromné	40,00%	42,11%	82,11%
štátne	4,21%	0,00%	4,21%
∑	52,63%	47,37%	100,00%

Zdroj: vlastné spracovanie.

U jednotlivých podnikov sme zisťovali, aká je frekvencia vyhodnocovania rizík informačnej bezpečnosti. O tejto skutočnosti informuje tabuľka 2. Zaujímavé je zistenie, že 42,11% podnikov nemá implementovanú bezpečnostnú politiku, avšak 65% z nich vyhodnocuje riziká informačnej bezpečnosti. V tabuľke 1 uvádzame frekvenciu vyhodnocovania rizík informačnej bezpečnosti v závislosti od činnosti a veľkosti podniku.

Tab. 3 : Zdokonaľovanie a rozširovanie riadenia rizika

Typ podniku	**Zdokonaľovanie a rozširovanie riadenia rizika**		
	Áno	**Nie**	∑
Nevýrobný	49,40%	26,51%	75,90%
50 - 250	14,46%	0,00%	14,46%
10 - 49	14,64%	8,43%	22,89%
do 10	20,48%	18,07%	38,55%
Výrobný	12,05%	12,05%	24,10%
50 - 250	9,64%	9,64%	18,28%
10 - 49	2,41%	0,00%	2,41%
do 10	0,00%	2,41%	2,41%
∑	61,45%	38,55%	100,00%

Zdroj: vlastné spracovanie.

Tabuľka 3 informuje o tom, že väčšina malých a stredných podnikov zdokonaľuje a rozširuje riadenie riziká. 62% podnikov aktívne uskutočňuje zdokonaľovanie a rozširovanie riadenia rizika. Títo respondenti aktívne M = 3,71b, SD = 2,54b zdokonaľujú a rozširujú riadenie rizika. Miera zdokonaľovania a rozširovania rizika je definovaná na stupnici 1b – 7b (maximálna miera). Podniky sme následne segmentovali do troch skupín podľa počtu zamestnancov: do 10 – mikro 41%, 10 – 49 – malé 17% a 50 – 250 stredné podniky 42%. Zdokonaľovanie a riadenie rizika v podniku realizuje 21% mikro podnikov, 24% malých podnikov a všetkých 17% dopytovaných stredných podnikov.

Implementácia riadenia rizika je v teoretických zdrojoch klasifikovaná ako jedna z možností zvyšovania konkurencieschopnosti a ziskovosti podnikov. Na základe zozbieraných výsledkov výskumu bolo toto tvrdenie potvrdené aj analyzovanými podnikmi, M = 3,02, SD = 1,57b. Miera zvyšovania konkurencieschopnosti je vymedzená na hodnotiacej stupnici 1b – 7b (maximálna miera).

ZÁVER

Manažment rizika môže rizika identifikovať, hodnotiť, kontrolovať a vhodným súborom opatrení ich redukovať alebo celkom vylúčiť. Preto sa stáva strategickým faktorom úspechu podniku. Správne implementovaný manažment rizika nie je prostriedkom na obídenie rizika, ale na jeho poznanie a poskytnutie podkladov pre strategické

rozhodovanie.[23] Teoretici a praktici sa zhodujú v názore o manažmente rizika, ktorý je integrálna súčasť každej manažérskej praxe, bez ohľadu na úroveň riadenia, v tom, že odporúčajú jeho povinné zapracovanie do bežných štruktúr manažmentu v malých a stredných podnikov. Problematika riadenia rizika nie je len záležitosťou veľkých globálnych korporácií.

Informácie sú dôležitým aktívom pre každý podniky, v súvislosti s nimi narastá význam informačnej bezpečnosti. V odborných publikáciami sa stretneme s názorom, že informačná bezpečnosť je v súčasnosti nevyhnutným predpokladom pre udržanie kroku s konkurenciou. Istým riešením je zavedenie vhodného a aktívneho manažmentu rizík informačnej bezpečnosti, pretože základným cieľom riadenia rizík informačnej bezpečnosti je riadenie rizík, vrátane zostatkových rizík. [16]

Z predkladaného príspevku vyplýva, že manažment rizika je medzi slovenskými podnikmi vnímaný ako podstatný a nepretržitý proces zabezpečujúci jednu z konkurenčných výhod v súčasnom prostredí.

Príspevok podáva obraz o čiastkových výsledkoch aktuálne prebiehajúceho projektu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia na Ekonomickej univerzite v Bratislave „Manažment rizika informačnej bezpečnosti v MSP, I-15-103-00“.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] KÁDÁROVÁ, J. – KALAFUSOVÁ, L. 2012. Integrácia podnikového manažmentu rizika s metódou balance scorecard. In *Transfer inovácií.* ISSN 1337 - 7094, 2012, roč. 9, č. 24, 132 s.

[2] MIKOLAJ, J. 2001. *Rizikový manažment*. Žilina : FŠI ŽU, 2001. 170 s. ISBN 80-88829-65-8.

[3] FISCHHOFF, B. – HOPE, C. – WATSON, S. 1984. *Defining Risk. Policy Sciences*. Amsterdam : Elsevier Science Publishers B. V., 1984. s. 123-139. ISBN 0032-2687.

[4] KLOMAN, H. F. 1992. Rethinking Risk Management. In *The Geneva Papers on Risk and Insurance*. ISSN 1468-0440, 1992, roč. 15, č. 64, p. 299-313.

[5] FOTR, J. 1992. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha : Profit, 1992. 89 s. ISBN 80-85603-06-3.

[6] SZABO, Ľ – VARCHOLOVÁ, T. – DUBOVICKÁ, L. 2005. *Manažment rizika*. Bratislava : Ekonóm, 2005. 126 s. ISBN 80-225-1949-9.

[7] VARCHOLOVÁ, T. 2003. Aktívny podnikový manažment rizika. In *Ekonomický časopis*. ISSN 997-1010, 2003, roč. 12, č. 8, 14 s.

[8] BUTORACOVÁ ŠINDLEROVÁ, I. – BUTORAC, D. 2008. Aplikácia krízového manažmentu na malom a strednom podniku zaostávajúceho regiónu s primárnym zameraní na význam ľudských zdrojov v organizácii. In *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2008*. Prešov : Prešovská univerzita, 2008, s. 46-72. ISBN 978-80-8068-798-4.

[9] PAČAIOVÁ, H. – MARKULÍK, Š. 2003. Bezpečnosť technických systémov ako súčasť v zabezpečovaní kvality. In *Kvalita*. ISSN 1335-9213, 2003, roč. 11, č. 2, s. 21-24.

[10] TICHÝ, M. 2006. *Ovládaní rizika. Analýza a management*. Praha : C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

[11] KRAČMÁR, J. 2012. Riadenie operačných rizík v krízovom riadení podniku. In *Krízový manažment podniku. Bratislava* : Ekonóm, 2012, s. 36-43. ISNN 978-80-225-3520-5.

[12] VARCHOLOVÁ, T. 2004. K postaveniu manažmentu rizika. In *Politická ekonomie*. ISSN 0032-3233, 2004, roč. 20, č. 5, s. 668-673.

[13] OLSON, L. D. – DE SHENG, W. 2010. *Enterprise risk management models*. New York : Springer, 2010. 234 p. ISBN 978-3-642-11473-1.

[14] GALLARDO, J. P. C. 2008. La gerencia de riesgos en tiempos de turbulancias financieras, enterprise risk managment. 19. Congreso Españolde Gerenciade Riesgos y Seguros, 2008, Madrid.

[15] STEHLÍKOVÁ, B. – HOROVČÁK, P. 2012. Manažment informačnej bezpečnosti v malých a stredných podnikoch. In *Security Revue* [online]. 2012 [cit. 2015-10-16]. Dostupné na internete:<http://www.securityrevue.com/article/2012/06/manazment-informacnej-bezpecnosti -v-malych-a-strednych-podnikoch/>.

[16] STRNÁD, O. 2011. *Systém riadenia informačnej bezpečnosti*. Ostrava : Amos, 2011. 241 s. ISBN 978-80-904766-6-0.

[17] ŠIMÁK, L. 2006. *Manažment rizík*. [online]. [cit. 2015-10-16]. Dostupné na internete: <http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/mn_rizik.pdf>.

[18] BLAKLEY, B. – McDERMOTT, E. – GEER, D. 2001. Information security is information risk management. In *Proceedings of the 2001 workshop on New security paradigms*. ISBN 1-58113-457-6, 2001 p. 97-104.

[19] KWO-SHING HONG – YEN-PING CHI – LUIS R. CHAO – JIH-HSING TANG. 1993. An integrated system theory of information security management. In Information Management & Computer Security. ISSN 0968-5227, vol. 11, p 243-248.

[20] MAKATÚRA, I. 2014. *Riadenie bezpečnosti informácií podľa nových noriem*. [online]. [cit. 2015-10-16]. Dostupné na internete: <http://www.itnews.sk/2014-04-24/c162824-riadenie-bezpecnosti-informacii-podla-novych-noriem>.

[21] KULÍKOVÁ, A. 2010. Metodický manuál pre zabezpečenie informačnej bezpečnosti [online]. [cit. 2014-10-24]. Dostupné na internete: <http://www.opis.culture.gov.sk/uploads/b7/e6/b7e69fd84e1e93ef0577c2 6af6b6a631 /04_metmetodi_manual_pre-zabezpecenie-informacnej-bezpecnosti.pdf>.

[22] Bezpečnostné incidenty vyjdú firmy draho, priemerne je to viac ako pol milióna dolárov. 2015. [online]. [cit. 2015-10-17]. Dostupné na internete: < http://www.itnews.sk/spravy/tlacove-spravy/2015-10-16/c171505-bezpecnostne-incidenty-vyjdu-firmy-draho-priemerne-je-to-viac-ako-pol-miliona dolarov?utm_medium=email&utm_source=newsletter>.

[23] SEIDL, M. – ŠIMÁK, L. Manažment rizík v dodávateľských reťazcoch supply chain risk management. In. Logistika a Transport. [online]. [cit. 2015-10-24]. Dostupné na internete: <file:///C:/Users/Tina/Downloads/91-442-1-PB.pdf>.

HYBNÉ SILY VÝVOJA SVETOVEJ EKONOMIKY
DRIVING FORCES OF THE WORLD ECONOMY

Miloš Bikár[1]

ABSTRACT
This paper investigates the current development and prediction of the world economy with coherence to the major market driving forces. Global growth remains weak, and the downside risks for the second half of 2015 and 2016 have risen. A moderate recovery in high-income countries is still continuing, but prospects of tighter financing conditions, slowing trade, and renewed weakness in commodity prices are weighing on confidence in many developing countries. The other aspect point out how monetary policy affects the sovereign debt prices, bank profitability, asset reallocations and firm loans interest. Fluctuations of oil and commodity prices contributes negatively to inflation development, what still burden policymakers and international institutions. The new trend for the economies and financial markets will be given after FED interest increase, what is a key element of present economic expectations.

KEYWORDS: monetary policy, quantitative easing, sovereign debt, asset prices, market bubbles.

JEL KLASIFIKÁCIA: E43, E52, G21

ÚVOD
Ekonomický vývoj vo vyspelých krajinách sveta zaznamenal v roku 2015 mierny rast, avšak prijaté stimuly rastu nepriniesli očakávané výsledky, najmä v eurozóne. Naopak, väčšina ekonomík rýchlo sa rozvíjajúcich krajín čelila poklesu, zvlášť krajiny exportujúce komodity a/alebo majúce silné obchodné väzby s Čínou. Vzhľadom na pretrvávajúce riziká v možný silnejší pokles v Číne, nerovnováhu rozvíjajúcich sa ekonomík, intenzifikáciu rozdielnych politík v Európe a očakávanú úpravu úrokových sadzieb v USA, sú prognózy pre budúci rok opatrné a v priebehu roku 2015 boli viackrát revidované smerom nadol.

PREDIKCIA A AKTUÁLNY VÝVOJ SVETOVEJ EKONOMIKY
Ekonomika USA zaznamenala v prvom polroku 2015 sľubný rast (pri prognóze 2,4 % pre celý rok 2015), ktorý ťahala najmä spotreba domácností, kým príspevok fixných investícií a čistého exportu k rastu bol len mierny. Medziročná priaznivá dynamika tvorby pracovných miest znížila mieru nezamestnanosti k úrovni 5,1 % (sept. 2015). Ekonomický rast v eurozóne vo výške predikovaných 1,6 % pre rok 2015 zaostal za očakávaním, pričom pri detailnej analýze k jeho rastu prispeli nižšie ceny ropy (+0,3 %), depreciácia eura (+0,9 %) a nižšie dlhodobé úrokové sadzby (+0,4 %). Z porovnania oboch ekonomík vyplývajú rozdiely v úrovni úverov nefinančným spoločnostiam, kým v USA tento úverový kanál zaznamenal medziročný rast 7 %, v eurozóne to bolo len 1 %. Ďalší značný rozdiel je v dynamike vývoja kumulovaného dlhu domácnostiam a nefinančným spoločnostiam. Kým v USA došlo od roku 2009 k polroku 2015 k celkového poklesu tohto kumulovaného dlhu z úrovne 215 % HDP na 192 %, v eurozóne to bolo z 216 % na len 208 %. Čistenie bilancií domácností a firiem teda v eurozóne nezaznamenalo želateľný pokles. Celkový vývoj fixných investícií v USA prekročil o 3 % úroveň z roku 2008, kým v eurozóne je stav stále 15 % pod úrovňou spred krízy. Spotreba

[1] Ing. Miloš Bikár, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, milos.bikar@gmail.com

domácností v tom istom horizonte bola v USA o 11 % vyššia ako pred krízou, kým v eurozóne dosiahla presne predkrízovú úroveň. Tieto makroekonomické údaje vypovedajú o roztvárajúcich sa nožniciach vo vývoji oboch ekonomík a predovšetkým eurozóna musí hľadať prorastové impulzy mimo spoliehania sa len na kroky ECB.

Japonská ekonomika bola z externého okolia výrazne ovplyvnená slabším dátami z ázijských rozvíjajúcich sa krajín, poklesom exportu do Číny a interne expanzívnou menovou politikou centrálnej banky – Bank of Japan. Po zahájení kvantitatívneho uvoľňovania s cieľom poraziť dlhodobú deflációu v krajine, prešiel japonský jen depreciáciou z hodnoty 102 JPY/USD (jún 2014) na úroveň 120 JPY/USD (október 2015), čo síce prispelo k miernemu oživeniu exportu, avšak kvartálny vývoj reálneho HDP v roku 2015 strieda rastový trend s klesajúcim. Objem čerpaných bankových úverov medziročne stúpol o 2,5 - 3,0 %, verejné investície však klesli a i predikcia nie je priaznivá, vzhľadom na objem vládneho dlhu (Bank of Japan, 2015). Japonský verejný dlh má dlhodobo rastúci trend a k decembru 2014 dosiahol hodnotu 247 % HDP. Výrazné zlepšenie vývoja ekonomiky Japonska je možné čakať až po oživení tradičných exportných teritórií.

Najväčší rozruch na medzinárodnej ekonomickej scéne spôsobil v roku 2015 prepad akciového trhu v Číne a jej hlavného indexu - Shanghai Composite Index, ktorý sa v období august-október 2015 prepadol o viac ako 17 %, a odkryl viaceré riziká čínskej ekonomiky. Jedným z najväčších problémov je výrazný rast úverov nefinančných spoločností, ktorý v období rokov 2007-2014 vzrástol z hodnoty 100 % HDP na 155 % HDP. Reálny vývoj HDP má klesajúci trend už od roku 2011 a i predikcia ukazuje na pokračovanie tohto trendu. Pokles importu, cien realít a komodít i devalvácia jüanu vyvolali obavy o ďalší vývoj svetovej ekonomiky, ktorá je značne naviazaná na hospodársky vývoj v Číne. Aktuálnu predikciu vývoja reálneho HDP vo vybraných krajinách sveta uvádza tabuľka č.1.

Tabuľka 1 *Predikcia vývoja reálneho HDP vo vybraných krajinách sveta*

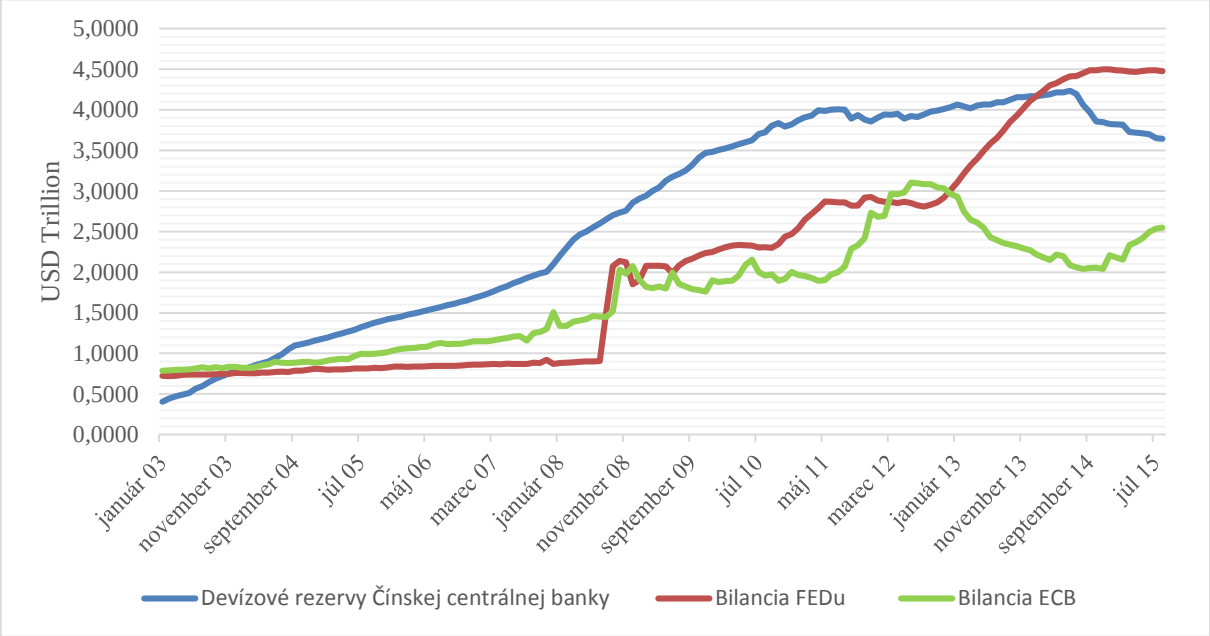
Krajina	2014	2015	2016
	Reálny HDP (skutočnosť v %)	Predikcia (v %)	Predikcia (v %)
USA	2,4	2,4	2,6
Eurozóna	0,9	1,6	1,9
Japonsko	-0,1	0,6	1,2
Nemecko	1,6	1,6	2,0
Francúzsko	0,2	1,0	1,4
Taliansko	-0,4	0,7	1,3
Veľká Británia	3,0	2,4	2,3
Kanada	2,4	1,1	2,1
Čína	7,4	6,7	6,5
India	7,2	7,2	7,3
Brazília	0,2	-2,8	-0,7
Svet	3,3	3,0	3,6

Prameň: OECD, 2015.

VPLYVY MENOVEJ POLITIKY

Menovou politikou centrálne banky priamo ovplyvňujú krátkodobé úrokové sadzby a nepriamo sklon dlhodobých výnosových kriviek a to prostredníctvom vyhlásení k stavu ekonomiky a zámerom v politike úrokových sadzieb a operáciami so štátnymi cennými papiermi, čím ovplyvňujú bilancie investorov. Peniaze z uvoľnenej menovej politiky centrálnych bánk sa z veľkej časti nepremietli do reálnej ekonomiky a ani na finančný trh. Naopak, väčšina týchto zdrojov ostala v rezervách bánk, t.j. v prostriedkoch, ktoré majú komerčné banky uložené v centrálnych bankách, a ktoré sa vôbec nedostanú mimo bankový trh a figurujú len v súvahových položkách bánk. Po finančnej kríze vplyvom kvantitatívneho uvoľňovania výrazne narástla menová báza M2, obdobne však rástli i rezervy bánk (obrázok 1). Ak by sme očistili menovú bázu o rast rezerv, a porovnali ju s tempom rastu peňažného agregátu M2, zistíme, že rástli podobne a že obrovský skok v menovej báze prakticky zmizol. Medzibankový trh paralyzovaný krízou a sprísnená banková regulácia vyvolali zmenu v spôsobe správania sa bánk, ktoré dnes držia oveľa väčší objem rezerv ako v minulosti.

Obrázok 1 *Komparácia vývoja bilancií FEDu a ECB s devízovými rezervami Čínskej centrálnej banky*



Prameň: PEOPLES BANK OF CHINA, FEDERAL RESERVE SYSTEM a ECB, 2015.

Nárast menovej bázy bol zvyčajne pokladaný za potenciálnu príčinu budúceho zrýchlenia inflácie a nafukovania bublín na trhoch aktív. Tento nástroj priamo nemal ani jeden z uvedených účinkov, nepriamo však prispel k rastu cien aktív, na trhu nehnuteľností i akciovom trhu, a pravdepodobne obmedzil spomalenie inflácie. Historicky najnižšie ceny hypoték pomohli stabilizovať trh rezidenčných nehnuteľností, ktoré boli ťažko zasiahnuté hypotekárnou krízou. Dostupnosť likvidity vo finančnom systéme sa zvýšila a rovnako došlo, aspoň psychologicky k zvýšenie dôvery, čo sa pretavilo do nárastu cien akcií, ktoré podporili spotrebu cez efekt bohatstva (zvýšené míňanie, ak hodnota aktív rastie).

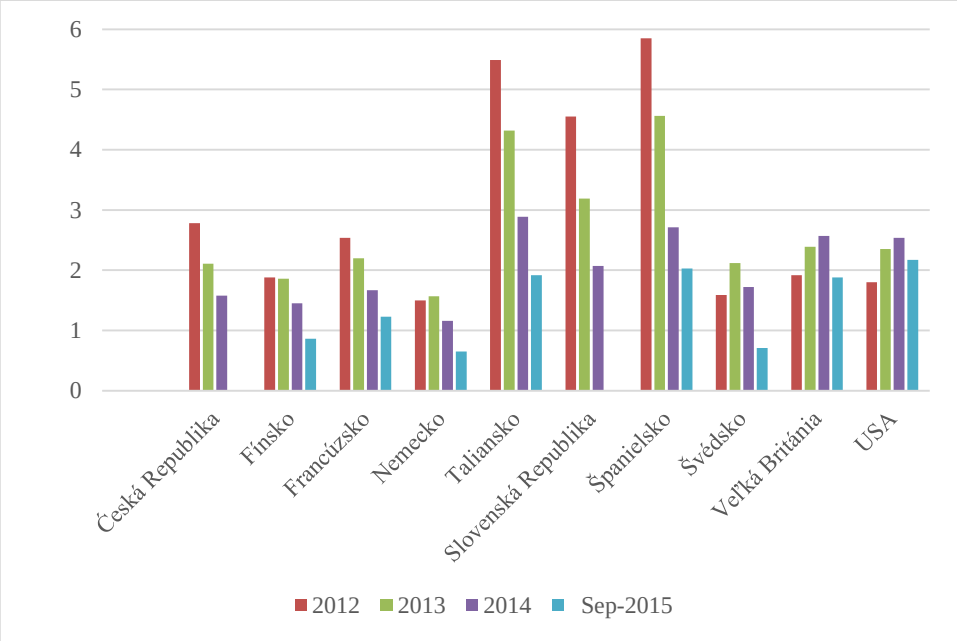
Uvoľnená menová politika v pokrízovom období pomohla stabilizovať finančný a ekonomický svet. V súčasnom období sa však jej čistý pozitívny efekt preklápa do negatívnych vedľajších vplyvov, čo uvádza v svojich štúdiách viacero ekonómov, napríklad Dale (2012), Plosser (2012), či Praet (2012). Jeden z týchto negatívnych vplyvov sa odráža i v nízkych úrokových

sadzbách v štruktúre bankových výnosov a celkovej ziskovosti bánk a tým i otáznej stability bankového sektora. Podobnú štúdiu realizovali i autori Albertazzi a Gambacorta (2009), pričom analyzovali agregované údaje bankového sektora z 10-tich OECD krajín a našli pozitívnu koreláciu medzi čistými úrokovými výnosmi a krátkodobými úrokovými sadzbami. Okrem toho ich práca prináša i pozitívnu väzbu medzi výškou opravných položiek bánk a krátkodobých úrokových sadzieb.

V najnovšej štúdii Borio a kol. (2015) zistili, že krátkodobé úrokové sadzby a sklon výnosových kriviek sú pozitívne korelované s čistými úrokovými výnosmi bánk, reflektujúc ich priaznivý vplyv na úrokové marže a výnosy pri zmenách dôb splatností. Na druhej strane, vyššie úrokové sadzby zvyšujú tvorbu opravných položiek zo zlých úverov, vo väzbe na vyššie úrokové náklady a tým dlhovú službu klientov, čím rastie pravdepodobnosť defaultu, a zároveň znižujú neúrokové výnosy bánk, najmä v súvislosti s negatívnym vplyvom z precenenia akcií (rast úrokových sadzieb znižuje výnosy dlhopisov). Opačný efekt spôsobuje pokles úrokových sadzieb. Z uvedeného vyplýva, že neštandardne nízke úrokové sadzby a takmer ploché dlhodobé krivky výnosnosti ohrozujú ziskovosť bánk. Predmetná štúdia bola realizovaná na vzorke 109 nadnárodných bánk z vyspelých krajín za obdobie rokov1995-2012. Skúmanými ukazovateľmi boli čisté úrokové výnosy, neúrokové výnosy, výška opravných položiek a celková rentabilita aktív.

Nekonvenčné nástroje menovej politiky a rozhodnutia centrálnych bánk znížiť základné úrokové sadzby takmer na nulu, pomohli štátom v znižovaní nákladov na obsluhu verejného dlhu. Najmä eurozóna zaznamenala pokles cien 10 a 15-ročných štátnych dlhopisov na úrovne pod 2 %, u ekonomicky silných krajín akými sú Nemecko, Fínsko a Švédsko dokonca po 1 % p.a. (obrázok 2).

Obrázok 2 *Dynamika vývoja cien dlhodobých štátnych dlhopisov vo vybraných krajinách*



Prameň: OECD, 2015.

Tento stav však nepraje správcom aktív a inštitucionálnym investorom, ktorí museli realokovať svoje aktíva od dlhopisov smerom k akciovým titulom, v snahe zhodnotiť spravované portfólia aspoň na úroveň garantovaných výnosov, v prípade napr. poistných zmlúv. Naopak, pozitívny

prínos zaznamenali všetky nefinančné spoločnosti, ktoré kryjú značnú časť aktív z úverových zdrojov. Pretlak ponuky kapitálu na finančnom trhu spôsobil bankám pokles marží a firmám pomohol k refinancovaniu za výhodnejšie úrokové podmienky. Znížené nákladové úroky v bilanciách firiem pomohli stabilizovať firemný sektor pri výkyvoch na strane odbytu spôsobených len miernym globálnym ekonomickým rastom.

Iným aspektom novodobej nekonvenčnej menovej politiky hlavných centrálnych bánk je ich vplyv na globálne toky kapitálu. Podľa McCauley a kol. (2015), od finančnej krízy, banky a dlhopisoví investori mimo USA zvýšili objem čerpaných dolárových úverov z hodnoty 6 triliónov USD na 9 triliónov USD, poskytnutých nefinančným subjektom mimo USA. Pre porovnanie, úvery v eurách nefinančným subjektom mimo eurozónu boli v prepočte na USD vo výške 2,5 triliónov USD, a úvery v jenoch nefinančným subjektom mimo Japonska vo výške 0,6 triliónov USD. Navyše úvery v eurách sú primárne koncentrované v krajinách susediacich s eurozónou. Uvedený nárast v USA má dopad na vývoj globálnej likvidity a transmisný kanál menovej politiky. Potom čo FED v roku 2009 ohlásil kvantitatívne uvoľňovanie, investori, ktorí čelili nižším dlhodobým sadzbám amerických dlhopisov, obrátili svoju pozornosť k vyššie úročeným nedolárovým dlhopisom. Obdobný trend je možné pozorovať i na strane dlžníkov. Pokles dolárových úrokových sadzieb motivoval neamerických dlžníkov emitovať dlhopisy na USD, a tým využívať úrokový diferenciál, keďže dlhopisy mien iných krajín sa obchodujú pri vyšších úrokových sadzbách.

VÝVOJ VEREJNÝCH FINANCIÍ A INFLÁCIE

Snahy o konsolidáciu verejných financií vo väčšine krajín sveta prispeli k nízkym mieram rastu, pretože výpadky vládnych investícií neboli v štruktúrach HDP nahradené investíciami vo firemnom sektore. Tento trend bude pravdepodobne pokračovať i v nasledujúcom roku (tabuľka 2).

Tabuľka 2 *Dynamika vývoja kumulovaného vládneho dlhu k nominálnemu HDP*

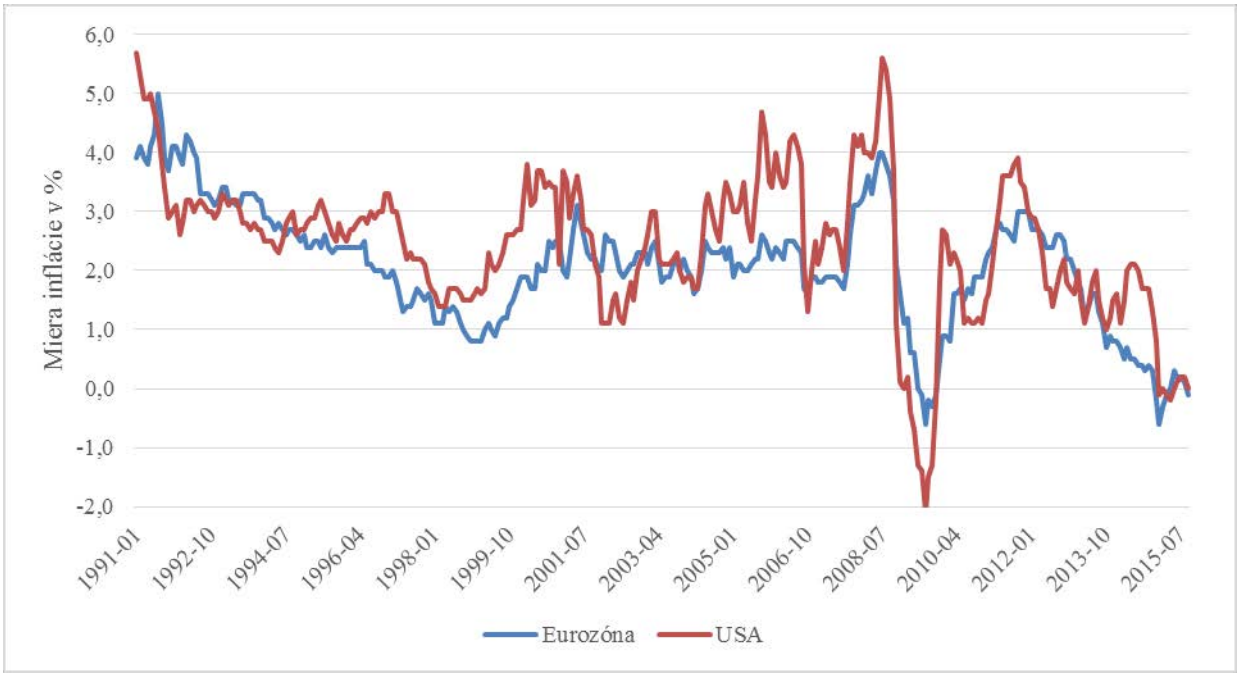
Krajina / Rok	2001	2005	2009	2013	2015	2016 P
Rakúsko	66,5	68,4	79,8	80,9	85,7	85,9
Belgicko	107,8	94,7	99,2	104,4	107,2	105,7
Česká Republika	22,8	28,0	34,0	45,0	40,6	40,4
Dánsko	48,5	37,4	40,4	45,0	40,7	39,8
Fínsko	41,0	40,0	41,7	55,8	61,6	64,1
Francúzsko	58,1	67,3	79,0	92,2	97,0	97,9
Nemecko	57,7	67,2	72,7	77,0	71,0	67,2
Grécko	99,8	98,1	126,2	175,1	180,0	178,1
Maďarsko	51,5	60,8	77,8	76,8	76,2	75,0
Taliansko	104,7	101,9	112,5	128,6	133,2	132,0
Poľsko	..	..	..	55,7	51,2	51,2
Portugalsko	53,4	67,4	83,6	129,7	127,7	124,2
Slovenská Republika	48,3	33,8	36,0	54,6	53,5	53,5
Slovinsko	26,1	26,3	34,5	70,3	83,0	85,1
Španielsko	54,2	42,3	52,7	92,1	98,9	99,1
Veľká Británia	36,2	41,6	65,8	87,3	91,3	91,1
Eurozóna	67,0	69,3	78,7	93,5	94,1	92,7

Prameň: OECD Statistics, 2015.

Vo väčšine krajín eurozóny došlo k stabilizácii vývoja kumulovaného verejného dlhu, pričom niektorým krajinám, ako napríklad Nemecku, Českej Republike, Dánsku ale i Maďarsku sa podarilo verejný dlh mierne znížiť. Naopak, k problémovým krajinám eurozóny patrí predovšetkým Grécko, Taliansko, Portugalsko a negatívny trend zaznamenalo i Belgicko a Francúzsko. V týchto krajinách sa stále nedarí nastaviť zdravé hospodárenie štátu, i keď trend pribrzdenia vývoja rastu dlhu je znateľný.

Dlhodobým cieľom centrálnych bánk rozvinutých krajín je dosahovanie ročnej miery inflácie na úrovni 2 %. Tento zámer sa dlhodobo Európskej centrálnej banke (ECB) nedarí napĺňať. Vývoj inflácie v eurozóne má klesajúci charakter od roku 2012, pričom k septembru 2015 zaznamenala medziročná inflácia zápornú hodnotu -0,1 %. V USA v roku 2014 síce nastalo otočenie trendu, keď medziročná inflácia atakovala k polroku úroveň 2,1 %, avšak od tohto obdobia sa vývoj cien prepadol k súčasným takmer nulovým hodnotám (obrázok 3).

Obrázok 3 *Dlhodobý vývoj harmonizovanej inflácie v Eurozóne a v USA*



Prameň: ECB, FED, 2015.

V eurozóne bol negatívny medziročný vývoj inflácie evidovaný v 17 členských krajinách, pričom najväčší pokles cien zaznamenal Cyprus (-1,9 %), Rumunsko (-1,5 %) a Španielsko (-1,1 %). Naopak, rast cien registrovala Malta (+1,6 %), Belgicko, Portugalsko a Švédsko (všetci + 0,9 %). Pre ilustráciu, SR vykázala k septembru 2015 negatívnu medziročnú infláciu vo výške -0,5 %, kým susedná Česká Republika +0,2 %. Tabuľka 3 uvádza prehľad podskupín cenových indexov s najväčším pozitívnym i negatívnym vplyvom na medziročný vývoj inflácie.

Na boj s infláciou reagovala ECB svojou úrokovou politikou v júni 2014, úpravou základnej refinančnej úrokovej sadzby na doteraz historicky najnižšiu hodnotu 0,15 % p.a. a zápornú depozitnú sadzbu -0,10 % p.a.. Tým vyslala komerčným bankám i súkromnému sektoru signál podporiť nové investície a rast úverov. Tento nástroj však zmenu inflačného trendu nepriniesol. Od marca 2015 tak ECB pristúpila k masívnemu odkupu aktív vo výške 60 mld. eur mesačne, čo spôsobilo výraznú depreciáciu eura a mierny rast ekonomiky, predovšetkým posilnenie

exportu. Želateľné úrovne inflácie sú však stále v nedohľadne. V období nízkych úrokových sadzieb, relatívne slabej úrovne fixných investícií, prebiehajúcej snahe vlád o konsolidáciu verejných financií, a nízkych cien komodít je ekonomicky nemožné dosahovať vyššie rasty cien. Zmena by mohla prísť len za súčinnosti masívnych vládnych výdavkov, čo je nereálne.

Tabuľka 3 *Podskupiny cenového indexu s najväčším vplyvom na medziročný vývoj inflácie*

Komponenty inflácie	**Váha v promile 2015**	**Ročná miera v % Sept. 2015**	**Vplyv v % Sept. 2015**
Reštaurácie a kaviarne	68,3	1,5	0,12
Zelenina	15,8	7,5	0,11
Tabak	23,7	3,3	0,08
Mlieko, syry a vajcia	22,3	-2,7	-0,06
Vykurovací olej	8,7	-27,5	-0,25
Palivá pre dopravu	44,6	-14,2	-0,71

Prameň: EUROSTAT, 2015.

ZÁVER

Kľúčovou udalosťou najbližších týždňov, resp. mesiacov bude rozhodnutie amerického FEDu o zvýšení úrokových sadzieb. Po viac ako 7-ročnom dlhom období takmer nulových sadzieb, a súčasného pozitívneho vývoja americkej ekonomiky, je táto otázka hlavnou témou celého finančného sveta. Väčšina ekonómov sa prikláňa k názoru, že k uvedenej zmene dôjde do konca roka. Dôvodom je skutočnosť, že v decembri bude jasná dohoda o novom dlhovom strope ako aj rozpočet pre rok 2016. Úprava základnej sadzby sa okamžite premietne do rastu krátkodobých a dlhodobých úrokových kriviek a apreciácie amerického dolára.

Ekonomika eurozóny môže profitovať z nízkych cien energií, konkurenčného výmenného kurzu a solídneho exportu do USA a Veľkej Británie. Finančné autority odhadujú pre budúci rok rast HDP v rozmedzí 1,6-1,9 %. K obnoveniu dôvery a lepšej investičnej klíme by mal prispieť i rast investícii nefinančného sektora, pri očakávanej stabilnej úrovni spotreby. V krajinách s pozitívnym príspevkom do rozpočtu bude citeľné i čerpanie eurofondov z nového rozpočtového obdobia.

Obavy z budúceho globálneho rastu môže spôsobiť pokračujúci pokles ekonomického rastu v Číne, turbulentný vývoj v rozvíjajúcich sa krajinách, politická neistota na blízkom východe, ako aj pokračujúci konflikt Ruska a Ukrajiny. K neistote by v prípade neočakávanej udalosti mohla prispieť i väčšia korekcia na finančných trhoch, keďže mnohé akciové tituly sú nadhodnotené. Je možné, že nás čaká posledný rok-dva existujúceho ekonomického cyklu. Budúci nový trend globálnej ekonomiky určí až nová etapa normalizácie menových politík hlavných centrálnych bánk.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] ALBERTAZZI, U., GAMBACORTA, L. 2009. Bank profitability and the business cycle. In *Journal of Financial Stability*. ISSN 1572-3089, 2009, č. 5 (December 2009), s. 393-409.

[2] BANK OF JAPAN, 2015. Monthly Report of Recent Economic and Financial Developments [online]. Tokyo, 2015. [cit. 2015.10.09]. Dostupné na internete: <http://www.boj.or.jp/en/mopo/gp_2015/gp1510b.pdf>.
[3] BORIO, C., GAMBACORTA, L., HOFMAN, B. 2015. The influence of monetary policy on bank profitability. In *BIS Working Paper Series*. ISSN 1682-7678, 2015, N. 514, October 2015, s. 1-37.
[4] DALE, S. 2012. Limits on monetary policy. Speech at the 44th annual Money, Macro and Finance Conference at Trinity College. [online]. Dublin, 2012. [cit. 2015.10.10]. Dostupné na internete: <http://www.bankofengland.co.uk/publications/Documents/speeches/2012/speech597.pdf>.
[5] EUROPEAN CENTRAL BANK, 2015. Weekly financial statements. [online]. Frankfurt, 2015. [cit. 2015.10.15]. Dostupné na internete: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/wfs/2015/html/index.en.html>.
[6] EUROPEAN CENTRAL BANK, 2015. Measuring inflation – the Harmonised Index of Consumer Prices (HICP). [online]. Frankfurt, 2015. [cit. 2015.10.15]. Dostupné na internete: <https://www.ecb.europa.eu/stats/prices/hicp/html/index.en.html>.
[7] EUROSTAT, 2015. Newsrelease, euroindicators, 179/2015. Annual inflation down to -0.1% in the euro area [online]. Luxembourg, 2015. [cit. 2015.10.17]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7034673/2-16102015-AP-EN.pdf/f97e7271-2105-4989-9a78-ac7842b92254>.
[8] FEDERAL RESERVE SYSEM, 2015. Credit and Liquidity Programs and the Balance Sheet. [online]. Washington, USA, 2015. [cit. 2015.09.06]. Dostupné na internete: <http://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/bst_recenttrends.htm>.
[9] FEDERAL RESERE BANK, 2015. Historical Inflation Rates: 1914-2015. [online]. Washington, 2015. [cit. 2015.10.17]. Dostupné na internete: <http://www.usinflationcalculator.com/inflation/historical-inflation-rates/>.
[10] McCauley, R., McGuire, P., Sushko, V. 2015. Global dollar credit: links to US monetary policy and leverage. *In BIS Working Paper.* ISSN 1682-7678, 2015, č. 483 (Január 2015), s. 1-35.
[11] OECD, 2015. Interim Economic Outlook. Puzzles and uncertainties. [online]. Paris, 2015. [cit. 2015.20.09]. Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/eco/outlook/Interim%20EO%20handout%20Sep%202015.pdf>.
[12] OECD, 2015. Statistics: fiscal balances and public debt. [online]. Paris, 2015. [cit. 2015.10.14]. Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/eco/public-finance/>.
[13] PLOSSER, C. 2015. Economic outlook and the limits of monetary policy. Speech at the Southern Chester County Chamber of Commerce [online]. Chester, 2015. Dostupné na internete: <https://www.philadelphiafed.org/publications/speeches/plosser/2012/10-11-12_southern-chester-chamber-of-commerce>.
[14] PEOPLE'S BANK OF CHINA, 2015. China's foreign exchange reserves, 1977-2014. [online]. Beijing, China, 2015. [cit. 2015.09.06]. Dostupné na internete: <http://www.chinability.com/Reserves.htm>.
[15] PRAET, P. 2012. Deleveraging and monetary policy. Speech at the Hyman P Minsky Conference on Debt, deficits and unstable. [online]. Berlin, 2012. [cit. 2015.10.13]. Dostupné na internete: <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2012/html/sp121126_1.en.html>.

SOFTWARE SELECTION PROCESS

Matej Černý[1], Miloš Bodiš[2]

ABSTRACT

Accurate software selection is important to the success of project. The selection starts with determining software requirements. In this phase company collect all expectations, demands, and needs. If the firm knows what they need, it will begin with identifying of potential vendors. From all possible vendors after analysis make a short list. Concurrently the company prepares contract requirements, such as contract terms, price, payment, license etc. Last step is to make a decision. Organization here could use multiple criteria analysis. The result of this process is to choose accurate software supplier. By this process is necessary to pay attention on critical success factors.

KEY WORDS

Software selection, Acquisition process, Selection criteria, Vendor selection

JEL CLASSIFICATION

M15 IT Management

[1] Ing. Matej Černý, PhD., matej.cerny@euba.sk, KIM, FPM, EUBA
[2] Ing. Mgr. Miloš Bodiš, PhD., milos.bodis@euba.sk, KIM, FPM, EUBA

INTRODUCTION

In the bigger company is complicated to choose new software. It is necessary to use effective software selection methodology. This can help organization find the accurate software, which align with their business needs.

Software selection is like house building. We should have good plans, choose right material and find proven construction company. After that we can build healthy grounds for house. Without these we couldn't have our house. So the right choose of software application are healthy grounds for house.

OBJECTIVES AND METHODOLOGY

Main objective of this work is to describe the steps of software selection process. This process is a part of software acquisition life cycle. This work goes out mainly from IEEE standard 1062 acquisition process and also uses some recommendations from ISO 12207. The standard process actions under IEEE 1062[3] are shown on figure 1.

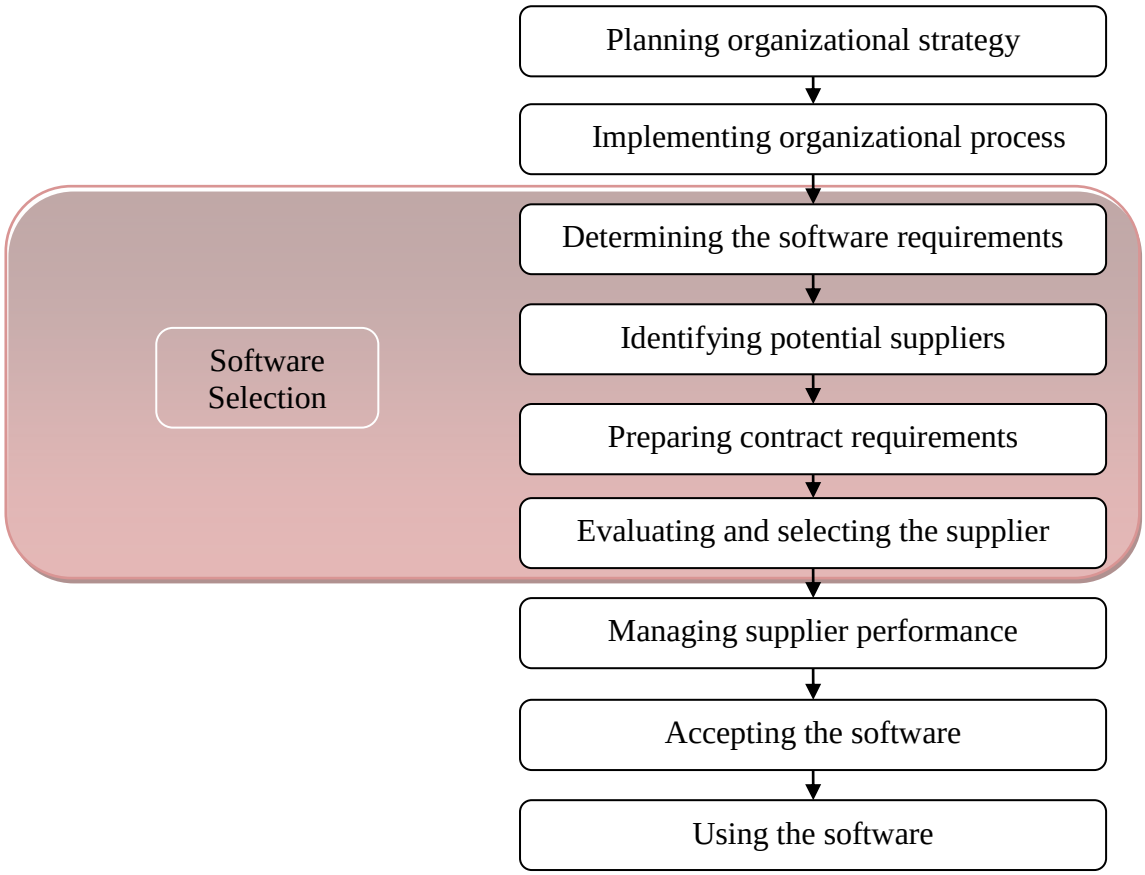


Figure 1 Software selection in acquisition process

From the acquisition process were selected four steps, which were identified as a selection process. In these steps were from various literatures selected important parts. In this process does not include option of software development.

[3] IEEE Recommended Practice for Software Acquisition, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc., New York, 1998

RESULTS AND DISCUSSION

Acquisition of proper software is a critical challenge for organization. We can compared it to construct of the house. From the proper selection and implementation of software depend the efficiency of corporate information technology.

To receive maximum benefits from the investments in information technology (IT), it is important that all purchased applications work together. For example, when we buying application software that shares data with other applications, it is necessary to ensure that, it use generic data formats and it is possible to install them on chosen hardware and operating system. In the case of buying an incompatible system will mean this for the company spending working time for duplicated work.

Organizations must analyze their needs of new applications. These needs should be justified in terms of costs and benefits. The need for information systems (IS) is usually linked to the planning and analysis of business performance against company`s competitors. The eligibility of costs and benefits for application software should be compared with alternative projects. When the company reviews its needs and performance, it should generate a list of priorities of existing and potential systems. This list is called the application portfolio. It contain applications, which should be added or modified.

The process of new application planning begins by the analyzing of corporate strategic plan. The plan sets out the corporate mission, goals that are based on this mission and the steps needed to achieve those objectives.

The corporate strategic plan and existing IT infrastructure providing input for determining the strategic plan of IS. IT infrastructure shows the ways, how should be enterprise information resources used to achieve the objectives. It includes technical and management aspects of information sources. Technical aspects contain hardware, operating systems, data management and application software. The management aspect includes the IT management, the ways how will be the managers of functional areas involved and how will be the IT decisions taken.

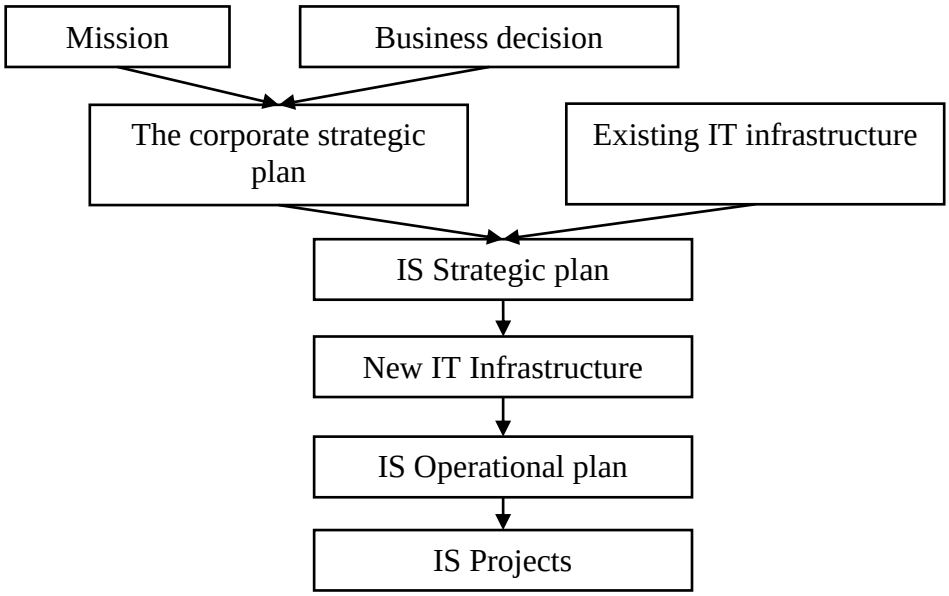


Fig. 2 Planning process of IS

SOURCE: R. K. Rainer - E. Turban. 2009. *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business*. 2. vol. USA: John Wiley & Sons, Inc. 2009. 317 s. ISBN 978-0470-169001.

IS strategic plan contains long-term objectives which describe the IT infrastructure and identify major areas of IT, which are needed to achieve organizational goals. For this plan is based on an IS operational plan. These consists from the projects that managers will

implement to meet the strategic plan. IS operational plan should consist from the following elements:

- Mission - derived from information strategy.
- Information needs summary of the functional areas of the company.
- Goals.
- Restrictions - technological, financial, human etc.
- Application portfolio - a list of existing applications and a detailed plan of their development
- Resources allocation and project management.

As a starting point for project implementation is necessary to prepare the software specifications. This specification provide a basis for decisions about the acquisition of information system. It is also important in the case of staff turnover on the project to ensure continuous development.

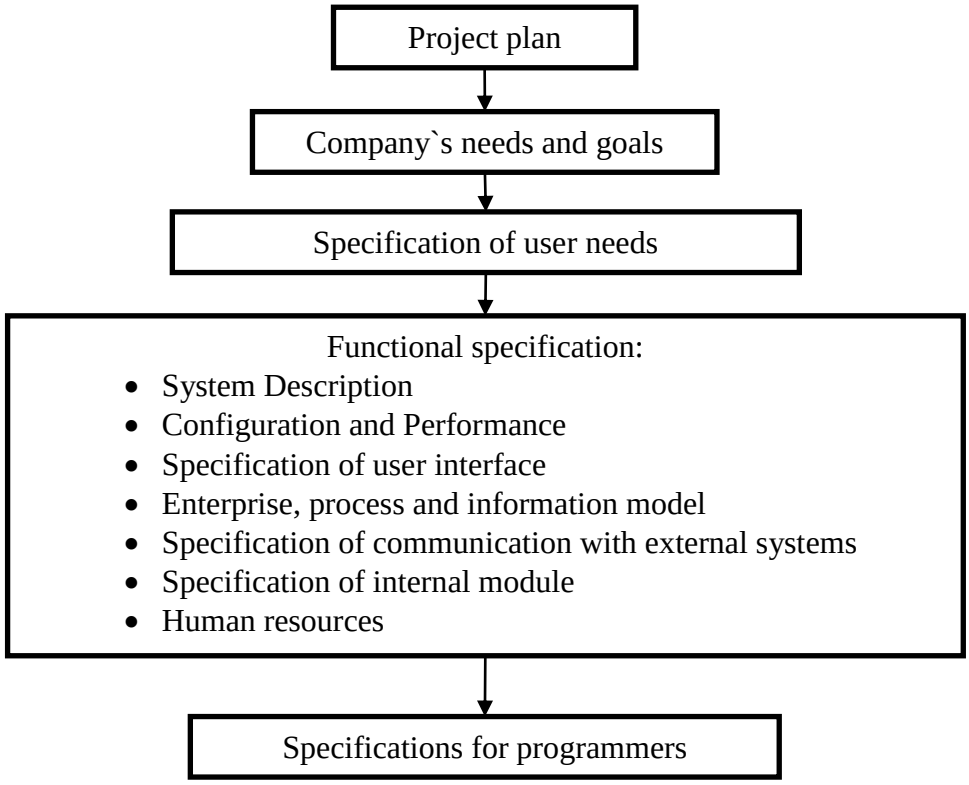


Fig. 3 The process of creating specifications

SOURCE: VAN STEENIS, H. 1992. *Informations systeme - wie man sie plant, entwickelt und nutzt*. München : Carl Hansen Verlag, 1992. 94 s. ISBN 3-446-16240-2.

CONTENT OF SOFTWARE SELECTION PROCESS

First level in software selection process are **determining requirements**. Company must clearly identify the functionality that is looking for in a product. This document should contain[4]:

[4] Phase II - Software Requirements Analysis, Soft Resources, 2011, http://www.softresources.com/software-requirements

- Differentiating Criteria /the 2-5 page key requirements document - strategic requirements/.
- Business Objective
- Functional Requirements
- Technology Requirements
- Vendor Qualifications

This step includes setup a project team and timeline. Create a budget for software and implementation which consist from license, maintenance and implementation cost. Identify project stakeholder and make with interview.

Deliverables emerging from the requirement document may include[5]:

- Business process flows.
- Process descriptions.
- Business event triggers.
- Data register.
- Reporting.
- User interface.
- Security.

Second level is **identifying potential suppliers**. Here is performing market assessment to identify potential software solutions[6]:

- Research possible software solutions /as sources is possible to use: publications, vendor presentations, peer companies, consultants, web, vendors, financial analysts - analysts covering vendor sector and research firms/.
- Identify the relevant software solutions /it is possible to use these criteria: vendor size, technology, functional coverage, location and industry focus/.
- Eliminate the unsuitable software solutions to create your long list of possible software solutions.
- Issue a request for information /RFI/ to the long list of vendors.
- Gather responses from vendors.
- Build a decision matrix.
- Rate each software solution against requirements.
- Analyze the strengths and weaknesses of each software solution.
- Rank the software solutions and keep the best-match options /medium list about 5-10 vendors/.
- Interview with vendors to discuss in-depth all of the differentiating criteria.
- Short list of 3 vendors.
- Software demos and workshops. /Ask vendors to show, how they will handle companies specific requirements/.

The software analysis should look at areas such as company and their product, scalability, flexibility and customization, features and functions, communication, technical specifications, user interface or data presentation, analysis functionality, service and the future development.

Preparing contract requirements is the third level of the selection process. Determine the quality in terms of performance and acceptance criteria. Prepare contract provisions and reconsider contract with legal department. This part involves activities such[7]:

[5] BASCHAB, J - PIOT, J. 2007 The executives guide to information technology, John Wiley and Sons : New Jersey, 396 p., ISBN 978-0-470-09521

[6] Software Selection Checklist, Enterprise Software Selection, 2010, http://softwareselection.technologyevaluation.com/DOC-Software-Selection-Process/Software-Selection-Process.html#articles

- Determine the quality of the work, terms and statement of work.
- Payment conditions and price.
- Identify nonperformance remedies.
- Prepare contract provisions.
- Reconsider contract with legal counsel.

Last stage in software selection process is **evaluating and selecting the supplier**. Main sense of this level is to evaluate supplier proposals. To compare proposals can organization use multiple criteria decision analysis /MCDA/. By MCDA the outcome depends on the values of the decision makers. Therefore is recommended that the inputs into analysis should give management of the department, which will use this software application. Recommended criteria for analysis are[8]:

- Total cost of ownership.
- Functionality.
- Confidence in meeting critical/core functionality.
- Software flexibility and configurability.
- Reseller consideration /risk, staff, support/.
- Implementation strategy.
- The result of analysis is identification of preferred supplier by all stakeholders.

CRITICAL SUCCESS FACTORS

If the company want find the best software that fit to their needs, must take care on this success factors[9]:

1. An actively engaged project sponsor. Ideal is, if in project is actively involved CEO. IT director and head of relevant department is also required.
2. Clear objectives. Under this understand scope of the project, parameters, tasks, vision of the new system and project plan.
3. A solid business case. The essential components of the project include:
    - What is being proposed and why.
    - Positive return of investments.
    - Costs, benefits and budget for the overall project.
    - Key dates, departments, people, resourcing, plan and risks.
    - Budget for system selection /external or internal resources, consultancy/.
4. Users driving the project. The users should understand the need of change and should be well motivated. End users should be actively involved in software selection. IT department have a supporting role.
5. Committed resources and experienced project management. If the organization doesn't have enough internal sources, these could outsource.
6. Focus on the business requirements.
7. Recognize the relationship between cost, scope and time. It is possible achieve two of these three. Organization should understand all the options and what they mean.

---

[7] IEEE 1062: *IEEE Recommended Practice for Software Acquisition*, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. : New York, 1998, http://igs.nigc.ir/IGS/IEEE/1062.PDF

[8] HOWLETT, J. 2010, *Innovation through Knowledge Transfer*, Springer : Berlin, 39 p., ISBN 978-3-642-14593-3

[9] *7 Critical Success Factors for selecting a new system*. Axia, 2011, http://www.axia-consulting.co.uk/html/critical_success_factors.html

PITFALLS OF SOFTWARE SELECTION

Other side to success factors are issues - pitfalls of software selections. On these points company should give attention. If firm find some of these issues in software selections process, must make the correction. The pitfalls include[10] :

- Only looking on the best known vendor companies.
- Software selections process that tries to be everything to everyone.
- Believing that newer technology will fix business problems.
- Feature list is everything.
- Selection process that doesn't consider vendors history and reputation.
- Implementation partner know only the software and haven't experiences with company industry.
- Don't know about total cost of ownership.
- Selection process that assumes the consent of other stakeholders without their involvement.
- Software without roadmap.
- Choose software which is too complex for current needs.

CONCLUSION

The accurate software decision creates a competitive advantage for years. It enables a strategic asset that will allow organization to improve and automate processes. Offer effective reporting and analysis tools.

The reasons why companies go through a software selection process are many. For example those are organization growth, changing business process, insufficient functionality or vendor issues. This process is significant challenge, which brings benefits and risks. Wrong decision can be very costly and affect operational efficiency.

This work was supported by scientific agency VEGA through the financial support of the project no. 1/0336/14.

[10] Brown, S. 2009, 10 Ways the Software Selection Process Can Go Wrong, Interim Technical Management, http://www.interimtechexec.com/blog/10-ways-the-software-selection-process-can-go-wrong/

REFERENCES

[1] *7 Critical Success Factors for selecting a new system.* Axia, 2011, http://www.axia-consulting.co.uk/html/critical_success_factors.html

[2] BASCHAB, J - PIOT, J. 2007 *The executives guide to information technology*, John Wiley and Sons : New Jersey, 647 p., ISBN 978-0-470-09521

[3] Brown, S. 2009, *10 Ways the Software Selection Process Can Go Wrong*, Interim Technical Management, http://www.interimtechexec.com/blog/10-ways-the-software-selection-process-can-go-wrong/

[4] GIBSON, B. 2010. *Deciphering the IT Hype*, Accenture, https://www.supplychainacademy.com/~Blog/Deciphering_the_IT_Hype/view.aspx?GoBackTo=A34C

[5] Goad, D. 2010 *Software Selection and Implementation: The Secrets of Success and Evading the Pitfalls of Getting it Wrong*, eSavvy, http://www.esavvy.com.au/esavvydnn/tabid/113/EntryId/2/Software-Selection-and-Implementation-The-Secrets-of-Success-and-Evading-the-Pitfalls-of-Getting-it-Wrong.aspx

[6] HOWLETT, J. 2010, *Innovation through Knowledge Transfer*, Springer : Berlin, 370 p., ISBN 978-3-642-14593-3

[7] *IEEE 1062: IEEE Recommended Practice for Software Acquisition*, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. : New York, 1998, http://igs.nigc.ir/IGS/IEEE/1062.PDF

[8] ISO/IEC 12207:2008. *Systems and software engineering - Software life cycle processes*. ISO, 2008, www.iso.org

[9] *Maximizing Value, Minimizing Cost in Software Selection*, CC Pace Systems, 2003, www.ccpace.com

[10] *Phase II - Software Requirements Analysis*, Soft Resources, 2011, http://www.softresources.com/software-requirements

[11] R. K. Rainer - E. Turban. 2009. *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business*. 2. vyd. USA : John Wiley & Sons, Inc. 2009. 317 s. ISBN 978-0470-169001.

[12] Software Selection Checklist, Enterprise Software Selection, 2010, http://softwareselection.technologyevaluation.com/DOC-Software-Selection-Process/Software-Selection-Process.html#articles

[13] VAN STEENIS, H. 1992. *Informations systeme - wie man sie plant, entwickelt und nutzt*. München : Carl Hansen Verlag, 1992. 94 s. ISBN 3-446-16240-2.

MEDIÁNOVÉ TESTOVANIE ROZLIŠOVACEJ SCHOPNOSTI INDEXU IN99 A ALTMANOVHO MODELU[1]
THE ABILITY TO DISCRIMINATE TESTING OF THE IN99 INDEX AND THE ALTMAN MODEL USING MEDIAN TEST

Jozef Bórik, Marián Smorada, Ľudovít Šrenkel[2]

ABSTRACT
Currently, the forecast of financial situation becomes increasingly difficult, as it is influenced by a large number of external and internal factors that largely affect business performance. Among the factors included current economic situation, the laws of countries in which it operates, the competitive environment, employee performance, prices of inputs, the interests of owners and various other. It plays a not insignificant role in the development of the world market and an interconnected individual economies resulting in globalization tendencies. The aim of every manager is a stable business performance, which may affect the manager through relevant measures proposed as a result of financial analysis. With the factors mentioned, the importance of "ex ante" analysis increases. The article shows the ability to discriminate of the IN99 index and the Altman model on the selected companies.

KEYWORDS
ability to discriminate, „ex ante" analysis" financial analysis, prediction

JEL KLASIFIKÁCIA
G32, G33

ÚVOD

V súčasnej dobe je predikcia finančnej situácie podniku čoraz ťažšia, nakoľko je ovplyvňovaná veľkým množstvom externých a interných faktorov, ktoré vo veľkej miere ovplyvňujú výkonnosti podnikov. Medzi faktory možno zaradiť aktuálnu ekonomickú situáciu, zákony štátov, v ktorých podnik pôsobí, konkurenčné prostredie, výkonnosť zamestnancov, ceny vstupných materiálov, záujmy vlastníkov a rôzne ďalšie. Nezanedbateľnú rolu hrá vývoj na svetových trhoch a vzájomné poprepájanie jednotlivých ekonomík vyúsťujúce do globalizačných tendencií. Cieľom každého manažéra je stabilná výkonnosť podniku, ktorú môže manažér ovplyvniť vďaka relevantným opatreniam, navrhnutým ako výsledok finančnej analýzy. Finančná analýza poskytuje informácie o finančnej situácii podniku, ktoré slúžia manažérovi na odhalenie rizík, prípadne príležitostí z hľadiska financií. Finančná analýza je tiež základný podklad pre rozhodovanie, určenie cieľov a navrhnutie potrebných opatrení do budúcnosti. V úvode je však potrebné poznamenať, že finančná analýza nedokáže odhaliť všetky chyby v podniku a na základe nej sa nedá predvídať so 100 %-nou pravdepodobnosťou budúci vývoj podniku. Existuje škála externých činiteľov,

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0008/14 *Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní manažérov v podmienkach nestabilných finančných trhov.*

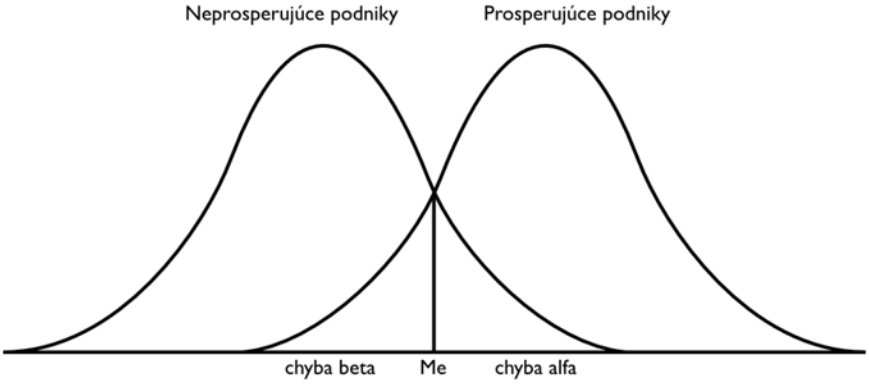
[2] Bc. Jozef Bórik, študent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, jozefborik@centrum.sk,
Ing. Marián Smorada, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, marian.smorada@euba.sk,
Ing. Ľudovít Šrenkel, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, ludovit.srenkel@euba.sk.

ktoré finančná analýza nedokáže odhaliť. Napriek tomu, predikcia budúceho vývoja v podniku stále hrá dôležitú rolu vo finančnej analýze, čomu nasvedčuje stále rozširujúca sa škála ukazovateľov finančnej analýzy „ex ante“.
Dnes sa už možno stretnúť s veľkým množstvom finančných ukazovateľov, ktoré vypovedajú o finančnej situácii podniku, výkonnosti a ich úlohou je odlíšiť prosperujúce podniky od podnikov neprosperujúcich. Medzi najznámejšie patria napríklad Index bonity, Indexy IN, rôzne variácie Altmanovho modelu a rôzne iné. Cieľom našej štúdie je určiť rozlišovaciu schopnosť dvoch finančných ukazovateľov - Index IN99 a Altmanov model. V závere zhodnotíme a kvantifikujeme spoľahlivosť týchto dvoch ukazovateľov na vzorke testovaných podnikov.

METODIKA TESTOVANIA

Za hlavnú metódu testovania bol zvolený mediánový test, ktorý sme aplikovali na vzorku 60 podnikov (30 prosperujúcich a 30 neprosperujúcich). Mediánový test rozdelil skúmanú vzorku na 2 časti pomocou určenia strednej hodnoty - mediánu. Nakoľko u pozorovaných finančných ukazovateľov platí, že čím je ich hodnota vyššia, tým je finančná situácia podnikov stabilnejšia, tak v mediánovom teste sú nad hodnotou mediánu podniky prosperujúce a naopak pod jeho hodnotou sa nachádzajú podniky neprosperujúce (v našom prípade podniky, na ktoré bol vyhlásený konkurz). Pomocou mediánového testu sme odhalili chybu alfa a chybu beta. Chyba alfa predstavuje prosperujúce podniky, ktorých finančné ukazovatele dosahujú negatívne výsledky, v opačnom prípade ide o chybu beta, kedy neprosperujúce podniky dosahujú pozitívne výsledky (obrázokč.1).

Obrázok 1 *Mediánový test*



Prameň: ZALAI, K. a kol. (2013). *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 8. rozšírené vyd. Bratislava : Sprint dva, 2013, 471 s. ISBN 9788089393800.

Index IN99 predstavuje predikčný model zo susednej Českej republiky, ktorý zostavili manželia Neumaierovci. Index vypovedá o tom, či podnik tvorí hodnotu, pričom dôraz je kladený na tvorbu kladnej hodnoty EVA (ekonomická pridaná hodnota). Nakoľko ekonomiky Česka a Slovenska sú podobné, tento model je využiteľný aj pre naše podniky. Index IN99 vypočítame:

$$IN\ 99 = -0{,}017a + 4{,}573b + 0{,}48c + 0{,}015d$$

kde:
a = celkové aktíva / cudzie zdroje
b = zisk po zdanení / aktíva
c = celkové výnosy / aktíva
d = obežné aktíva / krátkodobé záväzky

Tabuľka 1 *Hodnotiaca tabuľka Indexu IN99*

Hodnota finančného ukazovateľa	Finančná situácia
IN99> 2,07	Stabilná finančná situácia
2,07>IN99>0,684	Šedá zóna neurčitých výsledkov
0,684> IN99	Zlá finančná situácia

Altmanov model bol zostavený v roku 1968 Edwardom Altmanom, profesorom financií na univerzite v New Yorku. Tento model nesie pomenovanie tiež Z score a snaží sa predpovedať krízu podniku na základe údajov z minulosti. Altman pôvodne zostavoval model z 22 finančných ukazovateľov, ktoré sa členili do skupín – likvidita, rentabilita, zadlženosť, solventnosť a riadenie aktív. Z pôvodných ukazovateľov vybral 5 ukazovateľov, ktoré najlepšie dokážu predpovedať bankrot. Altmanov model znie nasledovne:

$$Z = 0{,}717\ x1 + 0{,}847\ x2 + 3{,}107\ x3 + 0{,}420\ x4 + 0{,}998\ x5$$

kde:

x1 = čistý pracovný kapitál (ČPK)/ celkové aktíva, kde ČPK = obežný majetok – krátkodobé cudzie zdroje
x2 = nerozdelený zisk / celkové aktíva
x3 = zisk pred zdanením a úrokmi (EBIT) / celkové aktíva
x4 = vlastný kapitál / cudzí kapitál
x5 = tržby / celkový kapitál

Tabuľka 2 *Hodnotiaca tabuľka Altmanovho modelu*

Hodnota finančného ukazovateľa	Finančná situácia
Z > 2,99	Finančná situácia priaznivá, stabilná
2,99 > Z > 1,20	Šedá zóna výsledkov
Z < 1,20	Zlá finančná situácia, hrozba bankrotu

VÝBER TESTOVANÝCH PODNIKOV A PRÍPRAVA TESTOVANIA

Index IN99 a Altmanov model sme otestovali na vzorke podnikov (60) v troch po sebe nasledujúcich účtovných obdobiach (roky 2008, 2009 a 2010). Vzorka podnikov bola vyskladaná z 30 podnikov, na ktoré bol v roku 2011 vyhlásený konkurz (podľa Obchodného vestníka). Následne bolo u každého podniku skúmané, či v nasledujúcom období naozaj ukončil svoju podnikateľskú činnosť a bol vymazaný z obchodného registra. Tento krok mal za úlohu predchádzať možným chybným záverom, kedy mohol byť v danom podniku konkurz zrušený a podnik by mohol pokračovať vo svojej činnosti. Schválne bol pre účely skúmania vybraný rok 2011, nakoľko odvtedy prešla dostatočne dlhá doba, aby podniky dokázali ukončiť svoju podnikateľskú činnosť a zároveň v prípade prosperujúcich podnikov, ktoré boli vyberané k neprosperujúcim, bolo možné identifikovať, či náhodou do roku 2015 nezbankrotovali.

Následne bol vytvorený zoznam týchto zbankrotovaných podnikov, kde ku každému bol priradený kód SK NACE podľa prevažujúcej činnosti. Kód bol zisťovaný z účtovných závierok podniku.
Podľa SK NACE kódov bol ku každému neprosperujúcemu podniku priradený podnik prosperujúci z rovnakého odvetvia, čím sa vytvorila štruktúrou odvetvia rovnaká vzorka prosperujúcich podnikov. Následne u každého prosperujúceho podniku bolo zisťované, či stále (v roku 2015) vykonáva svoju činnosť.
Následne bol v každom z týchto testovaných podnikov vypočítaný index IN99 a Altmanovo Z skóre. Takto získané hodnoty boli zoradené podľa veľkosti a následne bol stanovený medián v každom roku testovania. Následne bolo skúmané, koľko prosperujúcich podnikov z celej vzorky sa nachádza nad úrovňou mediánovej hodnoty a koľko neprosperujúcich podnikov sa nachádza pod úrovňou mediánovej hodnoty.
Skúmaný ukazovateľ by 100 %-nú rozlišovaciu schopnosť dosiahol v tom prípade, ak všetky prosperujúce podniky by dosahovali hodnotu vyššiu ako medián a všetky neprosperujúce podniky hodnotu nižšiu ako medián.

VÝSLEDKY TESTOVANIA

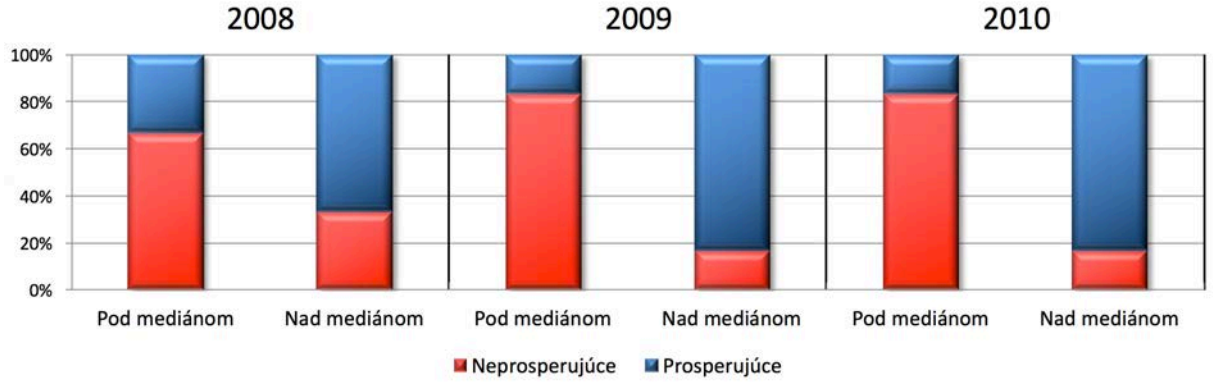
Index IN99

Chybovosť Indexu IN99 bola tri roky pred bankrotom (v účtovnom období roku 2008) 33,33 %, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 20 podnikov z celkového počtu 60 podnikov, ktoré boli prostredníctvom indexu IN99 nesprávne zaradené. Nakoľko chyba alfa a chyba beta sa rovnajú, pretože medián rozdeľuje celok na dve polovice, obe chyby zaznamenali chybovosť 10 podnikov, čo znamená, že 10 prosperujúcich podnikov dosiahlo horší výsledok ako medián a 10 neprosperujúcich podnikov lepší výsledok ako medián.

Dva roky pred bankrotom (2009) sa celková chybovosť Indexu IN99 znížila na 16,67%, mediánový test tak nesprávne zaradil 10 podnikov z celkového počtu 60 podnikov. Chyba alfa a chyba beta predstavovali zhodne 5 podnikov, to znamená, že 5 prosperujúcich podnikov sa nachádzalo pod hodnotou mediánu a 5 neprosperujúcich nad hodnotou mediánu.

Posledný rok pred bankrotom (2010) mediánový test odhalil zhodnú chybovosť ako v roku 2009, ktorá predstavuje 16,67 %.

Obrázok 2 *Výsledky testovania Indexu IN 99*



Prameň: vlastné spracovanie

Dá sa teda konštatovať, že v prípade indexu IN99 dva roky pred bankrotom klesla chybovosť presne na polovicu u sledovanej vzorky a rok pred bankrotom ostala na rovnakej úrovni.

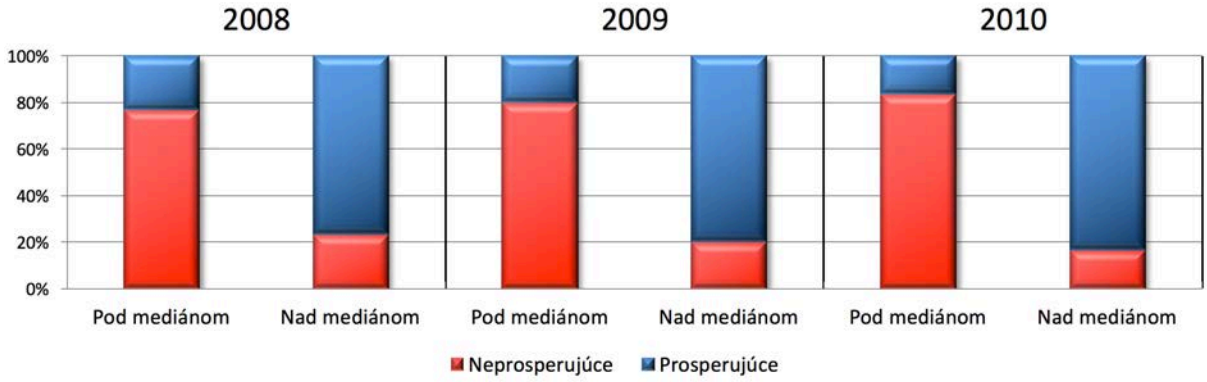
Altmanov model

Tri roky pred bankrotom (2008) bola celková chybovosť Altmanovho modelu 23,33 %, čo v absolútnom vyjadrení predstavovalo 14 nesprávne zaradených podnikov z celkového počtu 60. Chyba alfa zaznamenala 7 neprosperujúcich podnikov, ktoré dosiahli hodnoty vyššie ako medián a naopak chyba beta zaznamenala 7 prosperujúcich podnikov dosahujúcich výsledky nižšie resp. horšie ako medián.

V roku 2009 (dva roky pred bankrotom) sa celková chybovosť Altmanovho modelu znížila na 12 podnikov, ktoré v percentuálnom vyjadrení znamenajú 20 %. 6 prosperujúcich podnikov dosiahlo nižšie výsledky ako medián (chyba alfa) a 6 neprosperujúcich podnikov výsledky vyššie než medián (chyba beta).

Rok pred bankrotom Altmanov model, podobne ako aj Index IN99 dosiahol celkovú chybovosť 10 podnikov z celkového počtu 60. V percentuálnom vyjadrení ide o 16,67 %. Hodnoty nižšie ako medián dosiahlo 5 prosperujúcich podnikov (chyba beta) a 5 neprosperujúcich podnikov dosiahlo hodnoty vyššie ako medián (chyba alfa).

Obrázok 3 *Výsledky testovania Altmanovho modelu*



Prameň: vlastné spracovanie

Tabuľka 3 *Porovnanie chybovosti testovaných finančných ukazovateľov*

Počet rokov pred bankrotom	3	2	1
Rok	2008	2009	2010
Index IN99	33,33 %	16,67 %	16,67 %
Altmanov model	23,33 %	20,00 %	16,67 %

Prameň: vlastné spracovanie

Na základe porovnania sme zistili, že lepšiu rozlišovaciu schopnosť mal Altmanov model, ktorý v roku 2010 (jeden rok pred bankrotom) dosiahol chybovosť len 16,67 %, zhodne ako Index IN99, avšak v roku 2008 (tri roky pred bankrotom) Altmanov model dosiahol celkovú chybovosť 23,33 %, čo v absolútnom vyjadrení znamená, že nesprávne zaradil 14 podnikov z celkového počtu 60 podnikov. Index IN99 dosiahol v tom období celkovú chybovosť 33,33 %. Chybovosť oboch finančných ukazovateľov sa v sledovanom období znižovala, čo bolo spôsobené blížiacim sa bankrotom.

Graficky možno spoľahlivosť testovaných modelov vo vzťahu ku konkrétnej vzorke podnikov znázorniť nasledovne:

Obrázok 4 *Porovnanie testovania indexu IN99 a Altmanovho modelu*



Prameň: vlastné spracovanie

ZÁVER

Pomocou mediánového testu sme dokázali, že vybrané finančné ukazovatele predikčnej analýzy dosiahli na testovanej vzorke relevantné výsledky. Vďaka nim je možné v predstihu určiť hrozbu bankrotu a navrhnúť ozdravné opatrenia. K ich prednostiam patrí jednoduchá aplikácia v podniku a naopak medzi nevýhody možno zaradiť zohľadnenie len vnútorných faktorov ovplyvňujúcich podnik, pričom externé vplyvy na podnik zohľadnené nie sú. Množstvo externých vplyvov predvídať ani nie je možné.
Taktiež tieto ukazovatele hodnotia situáciu k určitému dátumu, čo má vplyv na istý stav majetku v jednom časovom bode. Situácia deň pred uzávierkovým dňom v podniku alebo deň po mohla byť úplne iná (podnik mohol zinkasovať väčšiu pohľadávku, uhradiť väčší záväzok), čo by mohlo mať vplyv na konečnú hodnotu uvedených ukazovateľov.
Taktiež tieto ukazovatele nezohľadňujú fázu životného cyklu podniku. Ukazovatele vo fázach rastu môžu vykazovať iné hodnoty ako vo fáze stabilizácie. Uvedené sa týka predovšetkým ukazovateľov na báze zisku. Je preto potrebné byť obozretný pri vyčísľovaní týchto ukazovateľov a je potrebné poznať pozadie v podniku v danom čase, kedy boli tieto ukazovatele vyčísľované.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1]ADAMÍK, K. – MARKOVIČ, P. (2014). The Role of principal-agent theory in the process of the company's costs of capital quantification. In *Managing and modelling of financial risks* [elektronický zdroj] : proceedings : 7th international scientific conference : 8th - 9th september 2014, Ostrava : VŠB - Technical University of Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3631-7. S. 13-18 [CD-ROM].

[2]FETISOVOVÁ, E. – KALUSOVÁ, L. (2013) Aktuálna situácia na trhu rizikového kapitálu v krajinách Vyšehradskej štvorky. In *Ekonomika a manažment.* Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2013. - ISSN 1336-3301. - Roč. 10, č. 3 (2013), s. 49-63.

[3]SMORADA, M. – ŠRENKEL, Ľ. (2014) Relative EVA approaches and the EVA Zero indicator as a solution. In Managing and modelling of financial risks [elektronický zdroj] : proceedings : 7th international scientific conference : 8th - 9th september 2014, Ostrava, Czech Republic = Řízení a modelování finančních rizik. Ostrava : VŠB - Technical University of Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3631-7. CD-ROM.

[4]TÓTHOVÁ, A. (2014) Špecifiká hodnotenia pozície podniku na trhu = Specifics of the company`s market position assessment. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014* [elektronický zdroj] : [recenzovaný] zborník vedeckých prác. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. - ISBN 978-80-225-3867-1. - S. 514-519 CD-ROM.

[5]TUMPACH, M. - JUHÁSZOVÁ, Z. - MELUCHOVÁ, J. (2014). Is there any relevance of business-related financial reporting in Slovakia. In Financial management of firms and financial institutions : proceedings : 9th international scientific conference : 9th - 10th september 2013. Ostrava : VŠB - Technical university of Ostrava, 2013. ISBN 978-80- 248-3172-5. ISSN 2336-162X. [CD-ROM].

[6]ZALAI, K. a kol. (2013). *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 8. rozšírené vyd. Bratislava : Sprint dva, 2013, 471 s. ISBN 9788089393800.

REŠTRUKTURALIZÁCIA AKO JEDNA Z MOŽNOSTÍ RIEŠENIA KRÍZY PODNIKU V PODMIENKACH SR

RESTRUCTURING AS ONE OPTION FROM BUSINESS CRISIS SOLUTIONS IN THE CONDITIONS OF SLOVAK REPUBLIC

Mária Braunová[1]

ABSTRACT

The main aim of this paper is to pointed out the restructuring process as a tool to address the company crisis and assess the development of the number of restructured companies each year. The restructuring process in Slovakia is regulated by the Act on bankruptcy and restructuring no. 7/2007 Z.z. The paper describes different advantages and disadvantages of this healing process and also the changes that entered into force by the Amendment to the Act. The number of restructuring companies has developed differently from 2005 to 2015 in Slovakia.

KEYWORDS

restructuring, business crisis, Slovak economy, Restructuring law

JEL KLASIFIKÁCIA

M21, O11, O12, K19

ÚVOD

V súčasnom hospodárskom prostredí sa môžu podniky dostať do problémov, a to z najrôznejších dôvodov. Podľa Pollaka existujú dva hlavné dôvody, prečo sa v posledných rokoch počet úpadkov podnikov tak výrazne zvýšil. Po prvé je to v dôsledku narastajúcej konkurencie, ktorá je zosilňovaná procesom globalizácie, zisková marža sa znižuje na úroveň, kedy len vysoko účinné vedenie podniku je schopné úspešne pokračovať vo svojej činnosti. Druhým dôvodom úpadku podniku sú profesionálni manažéri, ktorí prevzali od vlastníkov vedenie (najmä v prípadoch veľkých podnikov). Z pohodlnosti, obavy či z rizika alebo osobného prospechu nemajú vždy vôľu bojovať za maximálny prospech podniku.[2] Niektoré podniky sú schopné krízu prekonať a obnoviť tak svoju životaschopnosť. V niektorých prípadoch možno symptómy krízy hospodárskych podnikov rozpoznať relatívne včas a použitím vhodných opatrení kríze predísť. Súčasná metodika riešenia krízy podnikov je značne účinnejšia ako bola v minulosti.

[1]Ing. Mária Braunová, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, maria.braunova@euba.sk

[2]POLLAK, H. 2003. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniku*. Praha: C. H. Beck, 2003. 92 s. ISBN 80-7179-803-7.

Jednou z možností riešenia krízy je reštrukturalizácia podniku. Podnik, ktorý sa dostane do vážnych problémov, môže za určitých okolností opäť získať svoju životaschopnosť aj prostredníctvom reštrukturalizačných opatrení.

REŠTRUKTURALIZÁCIA

Reštrukturalizácia je zákonom presne stanovený proces smerujúci k záchrane dlžníka, v ktorom sa dohodne dlžník so všetkými svojimi veriteľmi na vysporiadaní ich pohľadávok, pričom sa zachováva ďalšia prevádzka podniku dlžníka. Ak dlžníkovi hrozí úpadok, prípadne je v úpadku, môže poveriť správcu vypracovaním reštrukturalizačného posudku za účelom zistenia, či dlžník spĺňa predpoklady na reštrukturalizáciu. Správca pri príprave posudku preveruje finančnú situáciu dlžníka pri zostavovaní tohto posudku. Ak správca odporučí reštrukturalizáciu dlžníka, v posudku navrhne aj možný spôsob jej uskutočnenia.

Cieľom tohto príspevku nie je definovať, či približovať presný priebeh reštrukturalizácie podľa zákona o konkurze a reštrukturalizácii č. 7/2005 Z.z., ale poukázať na jej výhody oproti iným procesom. Taktiež budú spomenuté zmeny v tomto zákone, týkajúce sa reštrukturalizačného konania, ktoré vošli do platnosti novelou Zákona o konkurze a reštrukturalizácii, ktorá je účinná od 1. januára 2015.

Vývoj povolených reštrukturalizácií je prepojený s výkonnosťou ekonomiky SR, pričom môže byť ako následkom určitého vývoja, tak rovnako jeho príčinou. Množstvo povolených reštrukturalizácií je ovplyvnené výkonnosťou a kvalitou podnikateľského prostredia a to práve v roku, v ktorom sa povoľuje reštrukturalizácia. Vyššia výkonnosť ekonomiky prináša lepšie predpoklady pre úspech reštrukturalizácií, preto môžu rásť počty povolených reštrukturalizácií. Rovnakým spôsobom reagujú aj počty návrhov na povolenie reštrukturalizácie, počty začatí reštrukturalizačného konania, ako aj počty skončených reštrukturalizácii v danom období. Naopak počty zastavených reštrukturalizácií z dôvodu vyhlásenia konkurzu vzrástli práve v roku, v ktorom sa výkonnosť znížila.[3]

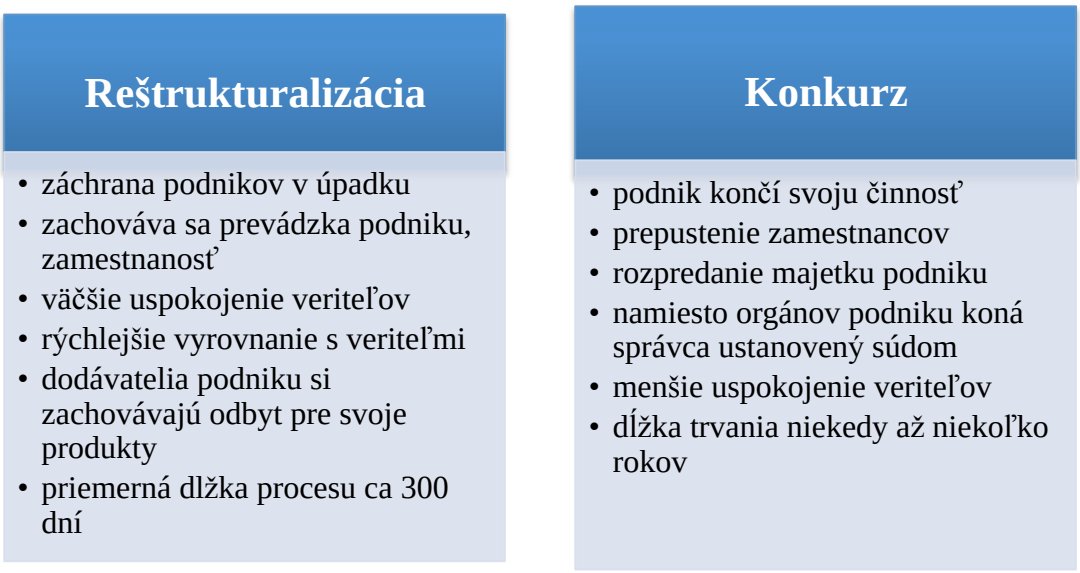
Ekonomický bankrot, či veľmi zlá finančná situácia sú negatívne javy, pričom v trhovom prostredí a najmä u podnikateľov v súčasnosti veľmi prirodzený jav. Hlavným cieľom reštrukturalizácie je popri snahe o čo najrýchlejšie uspokojenie pohľadávok veriteľov, snaha o zachovanie prevádzky podniku dlžníka alebo jeho časti. Úspech reštrukturalizácie závisí práve od včasného začiatku tohto procesu. Dlžník by mal v tomto procese zachovávať tie ekonomické prostriedky, ktoré sú pre pokračovanie tejto činnosti potrebné. Zákon umožňuje dlžníkovi už v štádiu hroziaceho úpadku aktivovať reštrukturalizačné konanie.

Spoločným znakom reštrukturalizácie a konkurzu je tá skutočnosť, že dlžný podnik je v úpadku. Konkurz je možný len vtedy, ak je podnik v úpadku, pričom reštrukturalizácia je možná vtedy, keď je podnik v úpadku alebo len úpadok ešte hrozí. Podnik je v úpadku vtedy (podľa zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších predpisov), ak je predlžený alebo platobne neschopný. Podnik je v predlžení, keď má záporné vlastné imanie a súčasne má aspoň jedného veriteľa. Platobná neschopnosť podniku je definovaná ako stav podniku, kedy podnik disponuje aspoň dvomi peňažnými záväzkami 30 dní po lehote splatnosti, a teda dlží viac ako jednému veriteľovi.

---

[3] *Vývoj vyhlásených konkurzov a povolených reštrukturalizácií s ohľadom na výkonnosť slovenskej ekonomiky* = The development of declared bankruptcy and restructuring allowed with regard to the efficiency of the Slovak economy. / Anna Neumannová, Daniela Rybárová, Mária Braunová.. In Výkonnosť podniku : Vedecký časopis Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu. Poprad : Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu, s.r.o., ISSN 1338-435X, č. 2/2014.

Nasledujúci obrázok zobrazuje hlavné rozdiely medzi reštrukturalizáciou a konkurzom.



Obrázok 1: **Porovnanie reštrukturalizácie a konkurzu**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako sme si mohli všimnúť z obrázku 1 hlavný rozdiel medzi konkurzom a reštrukturalizáciou spočíva v dvoch oblastiach. Prvou oblasťou je spôsob uspokojovania veriteľov podniku a druhou oblasťou je pokračovanie podniku v svojej podnikateľskej činnosti. V prípade reštrukturalizácie podniku dlžník pokračuje naďalej v svojej podnikateľskej činnosti pod dohľadom reštrukturalizačného správcu a súdu. Veritelia sú v procese reštrukturalizácie uspokojovaní podľa pravidiel odsúhlaseného reštrukturalizačného plánu. Po jej skončení podnik pokračuje vo svojej činnosti. Pri konkurze dlžného podniku dochádza k ukončeniu jeho podnikateľskej činnosti, správca konkurznej podstaty speňažuje majetok podniku. Veritelia sú v konkurze uspokojovaní z výťažku speňaženia majetku. Jeho výsledkom je väčšinou likvidácia podniku a výmaz z obchodného registra.

K výhodám reštrukturalizačného konania patrí splatenie veľkého množstva dlhov na konci tohto procesu (zväčša až 85%)[4]. Výhodou pre dlžný podnik je pokračovanie v jeho podnikaní a ochrana pred veriteľmi. Jednou z výhod môže byť i príležitosť k reorganizácii podniku (napríklad úprava, či zrušenie neefektívnych činností), čo umožní zachovanie pracovných miest pre väčšiu časť zamestnancov a mnohé ďalšie.

K nevýhodám tohto procesu môžme zaradiť hlavne skutočnosť, že neúspešná reštrukturalizácia sa zo zákona končí konkurzom. Taktiež formálna reštrukturalizácia je tzv. „jednosmerná cesta“, čo znamená, že podnik sa nemôže vrátiť do pred-reštrukturalizačného stavu. Pri nesprávnej komunikácii s veriteľmi býva najmä v začiatkoch pociťovaná ich nespokojnosť, čo rovnako platí aj pre zákazníkov, či zamestnancov.

[4]Debt Reduction Solutions – dostupné online : http://www.drs.sk/o_restrukturalizacii.html<7.10.2015>

NOVELA ZÁKONA Č. 7/2005 Z. Z. O KONKURZE A REŠTRUKTURALIZÁCII V ZNENÍ NESKORŠÍCH PREDPISOV[5]

Reštrukturalizačný proces bude možné uskutočniť len vtedy, ak účtovné závierky dlžného podniku poskytujú verný a pravdivý obraz o skutočnosti, ktorá je predmetom účtovníctva a finančnej situácie tohto podniku (vyžaduje sa vyjadrenie audítora, resp. súdneho znalca k účtovnej závierke dlžného podniku, ktoré bude musieť byť pripojené k návrhu na povolenie reštrukturalizácie).

Pre začatie reštrukturalizačného procesu dlžného podniku bude potrebné, aby od skončenia jeho predchádzajúcej reštrukturalizácie alebo jeho právneho predchodcu uplynuli minimálne dva roky.

V rámci popretia prihlásenej pohľadávky do reštrukturalizácie nemôže byť skutočnosť, že jej spornosť vyplýva z účtovnej dokumentácie dlžného podniku, jeho vyjadrení alebo vyjadrení osôb, ktorých záujmy môžu byť ovplyvnené záujmami dlžného podniku.

V reštrukturalizačnom pláne je povinným bodom možnosť výmeny pohľadávok veriteľov za majetkovú účasť na dlžnom podniku. Súčasťou tohto plánu teda musí byť vydanie akcií alebo iných majetkových účastí na dlžnom podniku výmenou za pohľadávky veriteľov. Výška týchto akcií alebo iných majetkových účastí na dlžnom podniku, musí byť minimálne vo výške čistého zisku a iných vlastných zdrojov dlžného podniku rozdelených jeho členom v období posledných 2 rokov.

Povinnosťou dlžníka bude v rámci reštrukturalizácie uspokojovať veriteľov nezabezpečených pohľadávok zo svojich ziskov v budúcnosti až do výšky 100% ich pohľadávok. Po skončení reštrukturalizácie bude musieť dlžný podnik alebo jeho právny nástupca uhradiť pohľadávky veriteľov skupiny nezabezpečených pohľadávok do ich zistených výšok (teda do 100%), nebude tak môcť vyplácať svojim členom rozdelený zisk alebo iné vlastné zdroje kým neuhradí tieto veriteľské pohľadávky. Ďalšie ustanovenie spresňuje podmienky uspokojovania veriteľov zo zisku, a to veriteľ nezabezpečenej pohľadávky sa má právo domáhať uspokojenia svojej pohľadávky vtedy, ak dlžník tento zisk nepotrebuje k zachovaniu prevádzky podniku alebo podstatnej časti prevádzky. Na vznik nároku veriteľov nezabezpečených pohľadávok na uspokojenie zo zisku dlžníka bude dohliadať dozorný správca reštrukturalizácie.

Rýchlosť prijatých zmien a absencia pripomienkového konania sa však podpísala pod kvalitu týchto zmien. Práve uspokojenie veriteľov zo zisku vytvára dlžnému podniku priestor na špekulácie. Úplné uspokojenie veriteľov nezabezpečených pohľadávok zo zisku dlžníka dáva dlžníkovi priestor a pomerne dlhú dobu práve na to, aby sa tejto povinnosti vyhol. Manažment dlžníka má v rámci samotného uspokojovania veriteľov zo zisku možnosť tento zisk jednoducho účtovnými operáciami ovplyvniť. Opatrenie uspokojovania veriteľov z budúcich ziskov tak môže viesť k odčerpávaniu zisku dlžnej spoločnosti prostredníctvom iných podnikov, cez ktoré si tento zisk môže vyplácať. Ďalšia sporná záležitosť môže nastať pri dokazovaní o výške zisku, ktorú bude dlžník potrebovať na zachovanie svojej prevádzky a akú výšku môže použiť na uspokojenie veriteľov.

Uvedené znenie zákona je nedostatočné, veľmi ľahko obíditeľné. Zákon otvoril priestor pre korupčné správanie, a to stanovením legálnosti dohadovania si budúceho vyplácania pohľadávok z budúceho zisku, výmenou za hlasovanie za schválenie plánu. Cieľom tohto zákonu by mala byť ochrana najmä menších nezabezpečených veriteľov, a to

[5]Spracované podľa: SENEŠI NORBERT. 2015.*Zmeny v reštrukturalizáciách od 29. apríla 2015*. In Podnikajte.sk, Dostupné na internete<https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/2090/category/obchodne-pravo/article/zmeny-restrukturalizacie-2015.xhtml>

napríklad prostredníctvom určenia hranice v percentách a v dĺžke mesiacov, ktoré by zabezpečili aspoň minimálne uspokojenie pohľadávky v maximálne určenom období. V pláne by mali byť jasne stanovené hranice a minimálne uspokojenie veriteľov.

VÝVOJ REŠTRUKTURALIZÁCIÍ NA SLOVENSKU

Počet povolených reštrukturalizácií poklesol pri zhoršení výkonnosti ekonomiky v dôsledku druhej vlny recesie v roku 2012 a vzrástol pri stabilizácii a oživení ekonomiky v rokoch 2010, 2011, 2013 a 2014. Rovnako reagovali aj počty návrhov na povolenie reštrukturalizácie, počty začatí reštrukturalizačného konania, ako aj počty skončených reštrukturalizácií v sledovanom období. Naopak počet zastavených reštrukturalizácií z dôvodu vyhlásenia konkurzu vzrástol práve v roku 2012 a 2014.

Tabuľka 1: **Vývoj reštrukturalizácii v SR (2009-2015*)**

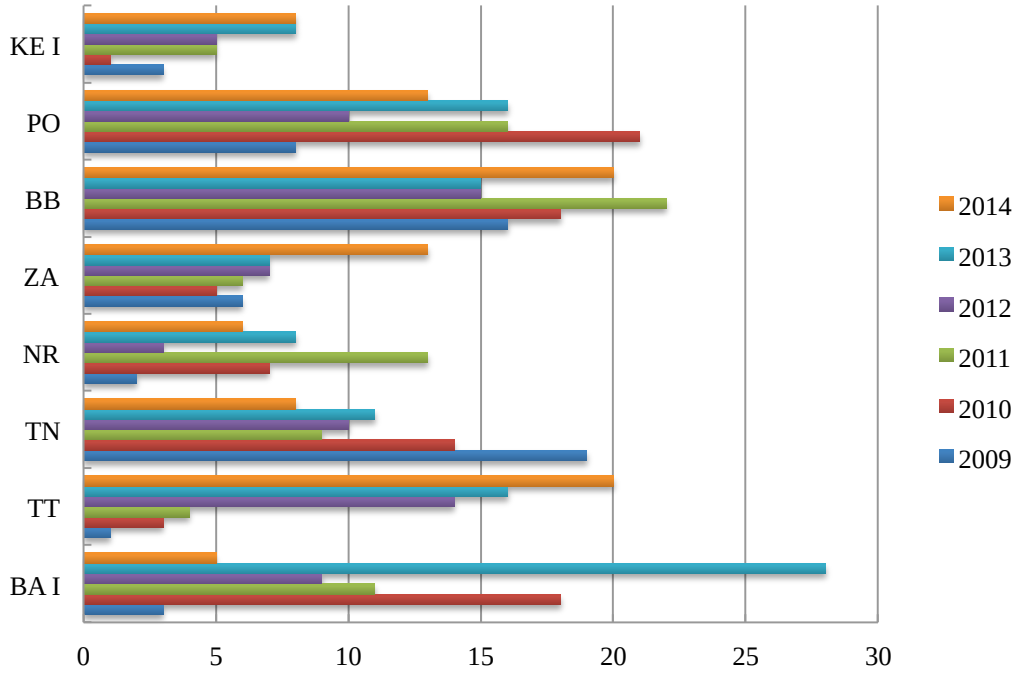
Rok	Prijaté návrhy na povolenie reštrukturalizácie	Začatie reštrukt. konania	Zastavenie reštruk. konania pre vyhlásenie konkurzu	Povolené reštruk. v danom období	Skončené reštruk. v danom období
2009	78	68	9	58	15
2010	129	108	15	87	49
2011	135	100	18	86	67
2012	115	87	24	73	54
2013	148	122	11	109	62
2014	142	118	24	93	96
2015*	59	48	8	37	37

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa štatistiky MS SR – Vybavovanie konkurznej agendy na okresných súdoch SR (www.justice.gov.sk)

(2015* - údaje za 1.polrok 2015)

V roku 2014 bolo povolených 93 reštrukturalizácií, čo je o 15 % menej ako v roku 2013, kedy bolo zaznamenaných až 109 povolených reštrukturalizácii, a teda historicky najvyššií počet za sledované obdobie. Reštrukturalizácie boli povolené právnickým osobám zamestnávajúcim väčší počet pracovníkov v porovnaní so subjektmi, na majetok ktorých bol vyhlásený konkurz. Rok 2014 sa zapíše do histórie začatím reštrukturalizácie dvoch stavebných gigantov, a to Doprastav, a.s. a VÁHOSTAV - SK, a.s., ktorí zamestnávali 1 000 až 1 999 zamestnancov. Z celkového počtu 6 firiem zamestnávajúcich 100 až 149 zamestnancov, ktorým bola povolená reštrukturalizácia, boli až 3 z odvetvia stavebníctva: J.P.-STAV spol. s r.o., UNIOS s.r.o. a ZLATNER, spol. s r.o. Mediálne známou spoločnosťou, ktorej bola povolená reštrukturalizácia, bola Kláštorná s.r.o.

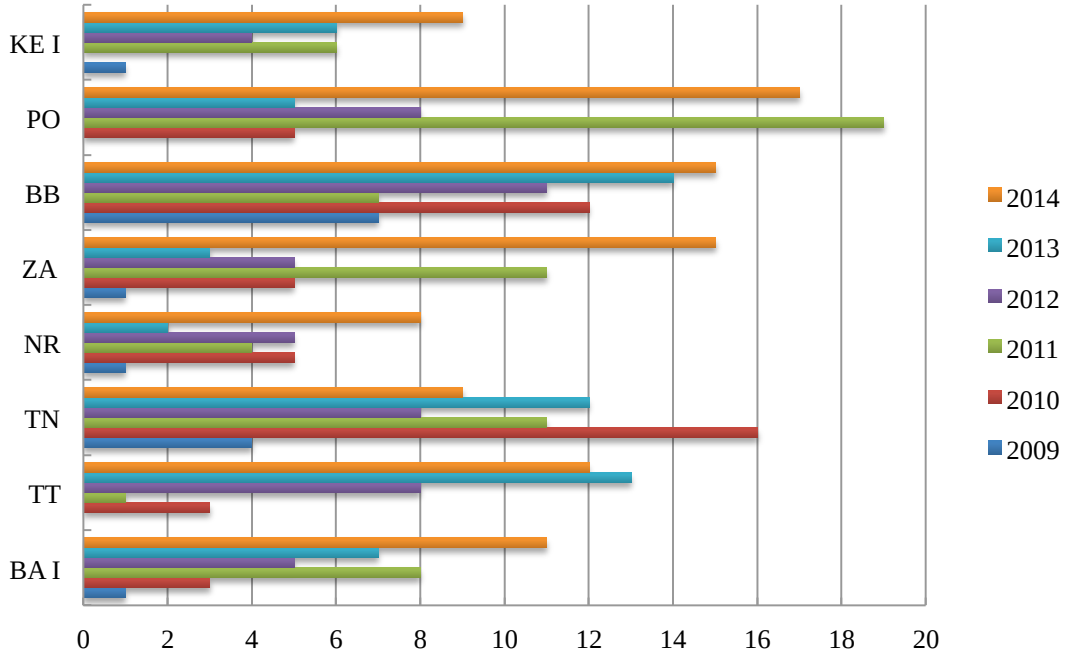
Graf 1: **Vývoj počtu povolených reštrukturalizácií podnikov podľa jednotlivých krajov v SR (2009 – 2014)**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistickej ročenky MS SR (www.justice.gov.sk)

Bratislavský kraj mal v roku 2013 najviac povolených reštrukturalizácií, v Trnavskom kraji bolo najviac povolených reštrukturalizácií v roku 2014, taktiež aj v Žilinskom a v Košickom kraji spolu s rokom 2013. V Trenčianskom kraji sa ukazuje rok 2009 ako najsilnejší rok, v Nitrianskom kraji to bol rok 2011, ktorý bol najsilnejším taktiež v Banskobystrickom kraji. Naopak v Popradskom kraji je rok 2010 považovaný za najpočetnejší z hľadiska povolených reštrukturalizácií.

Graf 2: **Vývoj počtu skončených reštrukturalizácií podnikov podľa jednotlivých krajov v SR (2009 – 2014)**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistickej ročenky MS SR (www.justice.gov.sk)

Pre Bratislavský, Nitriansky, Žilinský, Banskobystrický a Košický kraj bol rok 2014 s najväčším počtom skončených reštrukturalizácií. V Trnavskom kraji to bol rok 2013, v Trenčianskom kraji rok 2010 a v Popradskom kraji naopak rok 2011.

ZÁVER

Novela zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších predpisov priniesla so sebou niekoľko zmien do procesu reštrukturalizácie. Dôvodom zmien v reštrukturalizačnom konaní bola práve kauza Váhostav, možno povedať, že jednotlivé opatrenia z tejto Novely sú priamo „šité na mieru“ tomuto procesu. Zákon nadobúda účinnosť dňom jeho vyhlásenia v Zbierke zákonov SR, teda 29.04.2015 s výnimkou ustanovení, kde je účinnosť od 01.07.2015 a ustanovení, ktoré nadobudnú účinnosť 01.01.2016, nakoľko zákonodarca konštatujúc v dôvodovej správe považoval za vhodné vytvoriť dostatočný časový priestor na oboznámenie sa s nimi.

Dlžný podnik rozhodujúci sa pre reštrukturalizáciu, prípadne konkurz bude zvažovať najmä tú skutočnosť, či je pre neho reštrukturalizácia výhodná v porovnaní s konkurzom. Bude zvažovať viaceré aspekty, najviac závažnejší aspekt bude uspokojenie veriteľských pohľadávok. V prípade reštrukturalizácie majú byť veritelia nezabezpečených pohľadávok uspokojení do 100%, no pri konkurze by veritelia boli pri speňažovaní majetku uspokojení vo výrazne nižšej miere. Táto skutočnosť preto poukazuje na absenciu motivácie dlžníka zvoliť si reštrukturalizáciu a zaplatiť celých 100% nezabezpečených pohľadávok.

Príspevok má za cieľ poukázať na niektoré z nedostatkov v spomínanom zákone a chce odporučiť, aby sa zákon posilnil práve v koncepcii rozdelenia správcov na skupiny, pričom reštrukturalizáciu veľkých spoločností (podľa obratu, prípadne počtu zamestnancov) by realizovali správcovia, ktorí preukážu Ministerstvu osobné ako aj materiálové podmienky ich činnosti. Dlžník má možnosť výberu správcu, ktorý mu vypracuje posudok a bude dozerať a riadiť aj celý reštrukturalizačný proces. Zákon teda ani v tomto procese nestanovil väčšiu kontrolu zo strany Ministerstva a súdu.

Súčasná situácia počtu reštrukturalizácii a zákonných opatrení v podmienkach Slovenskej republiky je stabilnejšia ako po minulé roky, no zákon v tomto smere a v tejto podobe nie je postačujúci. Je potrebné, aby zodpovedné orgány prevzali zodpovednosť za stav v oblasti reštrukturalizácii a konkurzov.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

POLLAK, H. 2003. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniku*. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.

Vývoj vyhlásených konkurzov a povolených reštrukturalizácií s ohľadom na výkonnosť slovenskej ekonomiky = The development of declared bankruptcy and restructuring allowed with regard to the efficiency of the Slovak economy. / Anna Neumannová, Daniela Rybárová, Mária Braunová.. In Výkonnosť podniku : Vedecký časopis Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu. Poprad : Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu, s.r.o., ISSN 1338-435X, č. 2/2014.

SENEŠI NORBERT. 2015.*Zmeny v reštrukturalizáciách od 29. apríla 2015*. In Podnikajte.sk, Dostupné na internete<https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/2090/category/obchodne-pravo/article/zmeny-restrukturalizacie-2015.xhtml>

Debt Reduction Solutions. Dostupné na internete: <http://www.drs.sk/o_restrukturalizacii.html>

Štatistická ročenka MS SR. Dostupné na internete:<www.justice.gov.sk>

Vybavovanie konkurznej agendy na okresných súdoch SR. Dostupné na internete:<www.justice.gov.sk>

Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších predpisov

Zákon č. 87/2015 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii

DERIVÁTY V MANAŽMENTE FINANČNÝCH RIZÍK
DERIVATIVES IN THE FINANCIAL RISK MANAGEMENT

Lucia Budinská[1]

ABSTRACT
Every economic environment, there are always many changes. External, but also the internal situation in the individual enterprises is changing. Management makes decisions under the conditions of uncertainty and always with incomplete information. The risk becomes an integral part of every activity, therefore the ability of successful work in conditions of constant risk is becoming a sign of modern manager. This is financial risk management. Introduction of this article deals with the phases of financial risk management, it describes their importance and tools. Next, it discusses about the financial risk strategies and their associated methods. One of these methods is using derivatives, which is deals in the last chapter more. It explores the current status of derivatives utilization having regard to specific underlying assets. The objective of this article is to identify the most common risks secure by derivatives.

KEYWORDS: financial derivatives, financial risk management, hedging

JEL KLASIFIKÁCIA: G32, G10

ÚVOD

Manažment finančných rizík sa stáva neoddeliteľnou súčasťou moderného riadenia. Proces identifikovania rizík vo všetkých oblastiach podnikania a hľadanie ciest na ich znižovanie patrí medzi kľúčové súčasné úlohy manažérov vo všetkých sférach.

Manažment finančných rizík predstavuje permanentný a kontinuálny proces, ktorý musí vytvárať podmienky na priebežné zlepšovanie súčasného stavu (alebo aspoň jeho nezhoršovanie).[16,s.7] Tým vlastne prispieva k zvyšovaniu efektívnosti daného ekonomického systému (finanční analytici, potencionálni investori, regulačné a vládne orgány, ratingové agentúry a pod.), pričom vytváranie hodnoty pre skupiny zaradené mimo shareholderov sa premieta do zvyšovania hodnoty samotných shareholderov prostredníctvom zisku a cien akcií.[9,s.12]

FÁZY MANAŽMENTU FINANČNÝCH RIZÍK

Na efektívne riadenie rizík, musia byť riziká spojené s každou zvolenou stratégiou alebo poskytovaním určitej služby identifikované, analyzované, regulované a monitorované.[6,s.9] Tento proces sa nazýva cyklus manažmentu rizika, ktorý skladá sa zo štyroch základných fáz, a to: analýza rizík, hodnotenie rizík, usmerňovanie rizík, monitoring rizík.

Obr.č.1: Fázy manažmentu finančných rizík



Zdroj: Vlastné spracovanie

[1] Ing. Lucia Budinská, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, budinska.lucia@gmail.com

Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0008/14 Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní manažérov v podmienkach nestabilných finančných trhov

Analýza rizík je prvá fáza, ktorá predstavuje prvotné zoznámenie sa s potenciálnymi rizikami. Obsahuje tri základné kroky: identifikácia rizika, popis a stanovenie významnosti rizika, kvantifikácia rizika.

Identifikácia rizika určuje všetky riziká, ktoré pravdepodobne ovplyvnia stanovený cieľ, následné charakterizuje každé z nich a vytvára prehľadnú dokumentáciu týchto rizík. K tomu je potrebný komplexný súhrn interných informácií o podniku a externých informácií o prostredí, v ktorom podnik funguje. Na identifikáciu rizika sa využíva najmä: [5,s.16]

- Databáza rizika (informácie odvodené zo skúseností z predchádzajúcich projektov).
- Kontrolný zoznam rizík (zoznam oblastí, v ktorých očakávame vznik problémov).
- Technika zhromažďovania informácií (zistenie informácii zo širokej škály individualít).

Popis a stanovenie významnosti ako ďalší krok analýzy rizík predstavuje kvalitatívne posúdenie rizík. Významnosť rizika sa určí na základe expertného posúdenia. Každé riziko sa posudzuje individuálne z hľadiska intenzity negatívneho / pozitívneho vplyvu rizika a z hľadiska pravdepodobnosti vzniku daného rizika, pričom na základe týchto dvoch dimenzií vzniká rizikové portfólio, tzv. rizikomatrix. Následne sa riziká zaradia do zvolených kategórií (napr. kritické, významné, nevýznamné).

Kvantifikácia rizika je posledným krokom analýzy rizík, kedy dochádza k číselnému vyjadreniu veľkosti rizika. Využívajú sa kvantitatívne modely, ktoré sú založené na matematickom výpočte rizika z frekvencie výskytu hrozby a jej dopadu, pričom používajú číselné ocenenie ako v prípade pravdepodobnosti vzniku udalosti, tak aj pri ocenení dopadu danej udalosti.[7,s.95]

Hodnotenie rizík je druhá fáza manažmentu rizika, ktorá predstavuje ďalšiu analýzu rizika. Do tejto fázy však postupujú iba tie riziká, ktorých vypočítaná veľkosť z predošlej fázy je závažná (hranicu závažnosti si stanovuje každý podnik sám). Finančné riziká sa nehodnotia izolovane, ale vo vzťahu k vopred stanoveným kritériám. Preto prvý krok tejto fázy predstavuje stanovia kritéria hodnotenia podľa individuálnych požiadaviek podniku. Rizikové kritéria obsahujú predovšetkým výnosové a nákladové požiadavky alebo regulatívne požiadavky (napr. Bazilej II.) Pri každom kritériu je dôležitá jeho identifikácia z hľadiska významnosti (zoradenie a ohodnotenie kritérií podľa preferencií ich plnenia) a charakteru (či je žiaduce aby dané kritérium dosahovalo vyššie alebo nižšie hodnoty). Následne sa každé riziko posudzuje podľa zvolených kritérií - určuje sa miera naplnenia každého kritéria, ktorá je vo výslednej sume upravená o hodnotu významnosti daného kritéria. Cieľom hodnotenia rizík je rozhodnúť o každom finančnom riziku, či toto riziko akceptovať (jeho dopady sú podnikom prijateľné) alebo je potrebné ďalej sa mu venovať a usmerňovať ho (jeho dopady sú podnikom neprijateľné). V prípade druhej možnosti dané riziká postupujú do ďalšej fázy manažmentu rizík.

Usmerňovanie rizík je tretia fáza manažmentu finančných rizík, do ktorej postupujú neakceptovateľné riziká. Usmerňovanie rizík je aktívny proces neustálej kontroly stavu daného rizika a prijatia opatrenia v prípade signalizujúcej potreby. Opatrenia zabezpečujú modifikáciu rizika do akceptovateľnej podoby. Hlavným cieľom usmerňovania finančných rizík je tieto riziká úplne eliminovať. Nie vždy je to však možné. Preto úlohou fázy usmerňovania rizík pri neeliminovateľných rizikách je redukovať ich nežiadúce účinky na ekonomicky akceptovateľnú úroveň a nájsť optimálny stupeň zabezpečenia.

Monitoring rizík je záverečná fáza, ktorou sa však manažment finančných rizík neuzatvára, nakoľko je to neustály kontinuálny proces. Úlohou monitoringu rizík je permanentne sledovať výsledky realizovaných opatrení prostredníctvom špeciálnych analýz. V prípade nedostatočného efektu prijatého opatrenia je úlohou monitoringu rizík signalizovať potrebu prijatia ďalšieho opatrenia za účelom dosiahnutia akceptovateľnej úrovne rizika. Cieľom tejto fázy je hodnotenie účinnosti zrealizovaných opatrení (t.j. vhodnosť výberu daného opatrenia k prislúchajúcemu riziku) a hodnotenie aktuálneho stavu rizika. Tieto hodnotenia obsahujú odpovede na nasledujúce otázky: [12,s.127-146]

- Bola reakcia na riziká implementovaná tak, ako sa plánovalo?
- Sú reakcie úspešné ako sa očakávalo alebo treba implementovať nejaké nové?
- Nezmenil sa dôsledok niektorých rizík?
- Nezmenilo sa niektoré riziko na rizikovú udalosť?
- Postupuje sa pri udalosti podľa naplánovaných krokov?
- Nezmenilo sa predtým neidentifikované riziko na rizikovú udalosť?
- Sú identifikované riziká stále platné a ohrozujú aj naďalej podnik?

Nezanedbateľnú úlohu pri monitoringu rizík má aj interný kontrolný systém, ktorý sleduje samotné fungovanie a efektívnosť manažmentu rizika. Interná kontrola sa zaoberá komplexným sledovaním podnikových a vnútropodnikových tokov, ich vyhodnocovaním, odchýlkovým a zmenovým riadením a následným reportingom riadiacim manažérom.[17,s.329]

Účinný komplex procesu manažmentu finančných rizík možno dosiahnuť len v prípade, ak sú zabezpečené nasledovné kritéria: [14,s.213]

- Stratégia podnikateľského subjektu je jasne definovaná vzhľadom na jeho podnikateľské ciele pri zohľadnení rizikovej stratégie.
- Proces riadenia rizík je podporený vhodným informačným systémom.
- Manažment kladie dostatočný dôraz na riadenie rizík, t.j. sú vytvorené jednotky v rámci organizačnej štruktúry podnikateľského subjektu, ktoré sú zodpovedné za riadenie rizík.
- Existuje optimálne vnútorné prostredie, ktoré umožňuje flexibilitu v procese riadenia rizík, hlavne sa dokáže vyvíjať a čeliť novým výzvam na meranie a riadenie rizík.

STRATÉGIE MANAŽMENTU FINANČNÝCH RIZÍK

Stratégie manažmentu finančných rizík predstavujú opatrenia prijaté po analýze očakávaných prínosov a nákladov súvisiacich s týmito opatreniami, čo vedie k formulovaniu veľmi konkrétnych záverov. [10,s.238] Základné stratégie manažmentu finančných rizík: [13]

- Vyhýbanie sa riziku - rozhodnutie manažmentu nepokračovať s činnosťou, ktorá pravdepodobne vyvolá riziko, výber bezrizikových ciest, nevhodné vyvarovanie sa rizík môže zvýšiť závažnosť iných rizík a viesť k finančným problémom. [7,s.105]
- Podstúpenie rizika - akceptácia rizika na jeho súčasnej úrovni bez vykonania akýchkoľvek ďalších zámerných opatrení.
- Znižovanie rizika - prijatie rizikových ciest, ale neprijatie rizika na súčasnej úrovni, prostredníctvom rôznorodých opatrení snaha o jeho minimalizáciu, resp. úpravu na akceptovateľnú úroveň.
- Transfer rizika - presun rizika na iný subjekt, riziko sa presúva od ekonomicky slabších podnikateľských subjektov k silnejším.
- Využitie rizikových príležitostí - prijatie rizika ako príležitosti k rastu a využívanie jeho potenciálu, zámerné výber rizikových ciest s vyhliadkou vysokého prínosu.

Metódy manažmentu finančných rizík sú opatrenia, ktoré modifikujú potenciálne riziká do akceptovateľnej podoby. Rozlišujú sa dve základné kategórie metód, podľa zvoleného prístupu k riziku, a to ofenzívny a defenzívny prístup.

Ofenzívny prístup - oslabenie / odstránenie príčin vzniku rizika alebo minimalizovanie negatívnych finančných dopadov rizika ešte pred jeho samotným vznikom, využívajú sa preventívne opatrenia, ktorých cieľom je znížiť možnosť, že k danému riziku vôbec dôjde, je to proaktívny prístup, podmienkou je ovplyvniteľnosť rizikových faktorov.

Defenzívny prístup - znižovanie dôsledkov prejaveného rizika, čaká na vznik rizika a až potom zasiahne s cieľom minimalizovať negatívne dopady, využívajú sa nápravné opatrenia, ktorých účelom je znížiť negatívne následky finančných rizík v prípade ich vzniku na prijateľnú úroveň.

Obidva prístupy majú svoje výhody aj nevýhody spojené najmä s nákladovým hľadiskom v porovnaní s mierou zabezpečenia rizika. Podobne aj metódy, resp. konkrétne opatrenia, ktoré

realizujú zvolený prístup, sú vhodné v rôznych situáciách. Preto podnik musí zvážiť závažnosť rizika, efekt vybraného opatrenia a náklady potrebné na realizáciu daného opatrenia. Medzi najpoužívanejšie metódy manažmentu rizík patrí: diverzifikácia, poistenie, zmluvne dohodnuté opatrenia, manažment aktív a pasív, hedging pomocou derivátov.

Diverzifikácia znižuje riziko prostredníctvom rozloženie rizika na viaceré objekty, čím vytvára väčšiu rizikovú základňu, tzv. rizikové portfólio. Účinnosť diverzifikácie záleží od vzájomnej závislosti rizík tvoriacich rizikové portfólio. Čím sú viac nezávislé, tým je diverzifikácie efektívnejšia. Diverzifikáciu nie je možné použiť pri systematických rizikách.

Poistenie je forma presunu rizika na poisťovaciu inštitúciu, s ktorou sa vytvára vzťah, pri ktorom sa poisťovňa zaväzuje, že poistenému poskytne poistné plnenie v prípade, že nastane nepriaznivá udalosť vymedzená v poistnej zmluve.[4,s.13.] Alternatíva tejto metódy je samopoistenie, kedy podnik vytvára decentralizovaný peňažný poistný fond, ktorého účelom je finančne kryť škody spôsobené zaktivizovaním rizika. Problémom je, že podnik sám nie je schopný vytvoriť dostatočne veľký poistný fond kryjúci aj závažnejšie riziká, resp. otázna je finančná efektívnosť viazaného peňažného kapitálu v tomto fonde.

Zmluvne dohodnuté opatrenia majú podobu právnych dokumentov a využívajú sa pri uzatváraní kontraktov s obchodnými partnermi. Uplatňujú sa predovšetkým pri úverových a trhových rizikách. Najčastejšie sa používajú dohody o zmene úrokovej miery veriteľa, dohody o zabezpečení pohľadávok, faktoring a forfaiting.

Manažment aktív a pasív (skratka ALM z ang. Asset Liability Management) sa snaží nájsť rovnováhu medzi averziou k riziku a rizikovou prémiou získanou akceptáciou rizika [1,s.15] prostredníctvom časového a vecného zlaďovania aktív a pasív, resp. príjmov a výdavkov. Manažment aktív a pasív sa týka podniku ako celku, nie jednotlivých transakcií a je považovaný za prirodzené zaistenie rizík. Jeho cieľom je maximalizácia ziskovosti pri dodržaní úrovne akceptovateľnosti veľkosti rizika. Využíva sa najčastejšie na zmiernenie kurzových a úrokových rizík.

Hedging pomocou derivátov predstavuje tzv. umelé zaistenie rizík, ktoré je charakteristické cieleným nákupom / predajom určitých finančných nástrojov. Hedging pomocou derivátov znamená zmierňovanie, rozkladanie a prenos finančných rizík na iné subjekty. [15,s.290] Nevýhodou hedgingu sú dodatočné náklady, preto podnik musí zvážiť ich prínos v porovnaní s vynaloženými nákladmi. Základné nástroje hedgingu sú finančné deriváty: [8,s.409-470]

- Forward - zmluva medzi dvoma zúčastnenými protistranami o dodaní určitého aktíva za vopred dohodnutú cenu a vo vopred dohodnutom termíne, sú to individuálne obchody, nie sú štandardizované (obchoduje sa s nimi mimo burzu, skratka OTC - Over the Counter).
- Futurita - dohoda medzi dvoma stranami, ktorá im dáva právo a zároveň povinnosť kúpiť, resp. predať k štandardne stanovenému dátumu v budúcnosti štandardizované množstvo určitého finančného podkladového aktíva za vopred dohodnutú cenu.
- Swap - zmluvne dohodnutá výmena vopred určeného peňažného toku (cash flow) medzi dvoma alebo viacerými partnermi v určitých termínoch v budúcnosti.
- Opcia - právo (nie povinnosť) kúpiť alebo predať podkladové aktívum za pevne stanovenú cenu (realizačnú cenu) a v pevne stanovenom termíne (termín expirácie alebo maturita opcie) a právo odstúpiť t.j. nechať opciu vypršať (kupujúci má právo kúpu / predaj využiť, predávajúci je však vždy povinný túto voľbu akceptovať a zvolený uskutočniť).

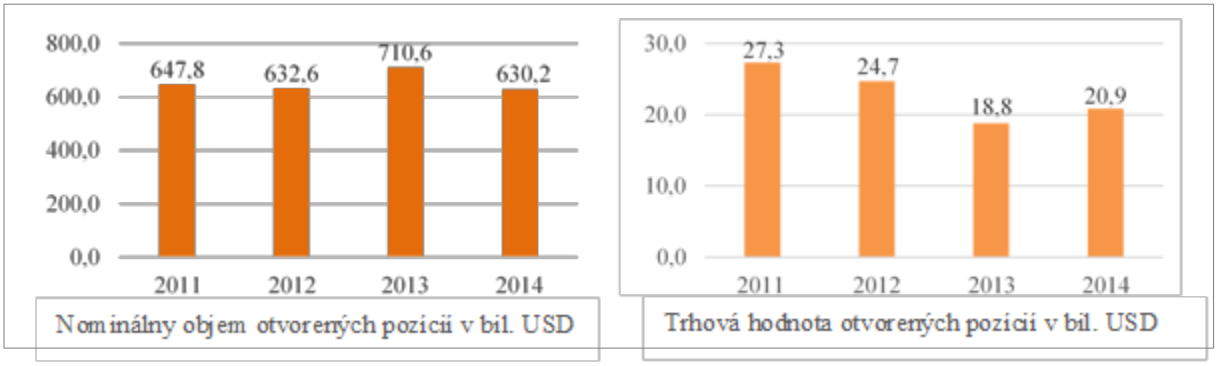
AKTUÁLNE VYUŽITIE FINANČNÝCH DERIVÁTOV

Obchodovanie s finančnými derivátmi je vo väčšine prípadov mimoburzovou záležitosťou. V roku 2014 bolo zo všetkých derivátových kontraktov až 96% finančných derivátov typu OTC (obchodovanie mimo burzy) a zároveň sú OTC deriváty v súčasnosti štatisticky najväčším finančným trhom na svete.

Od roku 1998 po rok 2011 bol zaznamenaný výrazný rast objemu (koncoročný nominálny objem a koncoročná trhová hodnota) otvorených derivátových kontraktov OTC. Prudký nárast oboch sledovaných veličín bol zaznamenaný do roku 2007 vrátane. Počas krízy došlo k ďalšiemu miernemu rastu nominálneho objemu. V prípade trhovej hodnoty otvorených pozícií došlo k viac ako zdvojnásobeniu hodnoty v roku 2008 v porovnaní s rokom 2007, a to pri všetkých podkladových aktívach (s výnimkou cenných papierov). [11,s.20]

Od roku 2011 do konca roka 2014 nedošlo k výrazným zmenám v nominálnych objemoch s výnimkou roku 2013. Nominálne objemy medzi sledovanými rokmi rôzne kolísali, jeden rok rástli, druhý klesali, ale v konečnom dôsledku oscilovali okolo približne rovnakej hodnoty. Trhová hodnota otvorených derivátových pozícii vykazuje rovnaké medziročné tendencie, opäť s výnimkou roku 2013, kedy trhová hodnota medziročne klesla a vykázala najnižšiu úroveň počas sledovaných štyroch rokov, čo je v protiklade s nominálnym objemom, ktorý vzrástol na najvyššiu úroveň v rámci sledovaného obdobia.

Graf.č.1: Hodnota otvorených pozícií OTC derivátov (2011 – 2014)

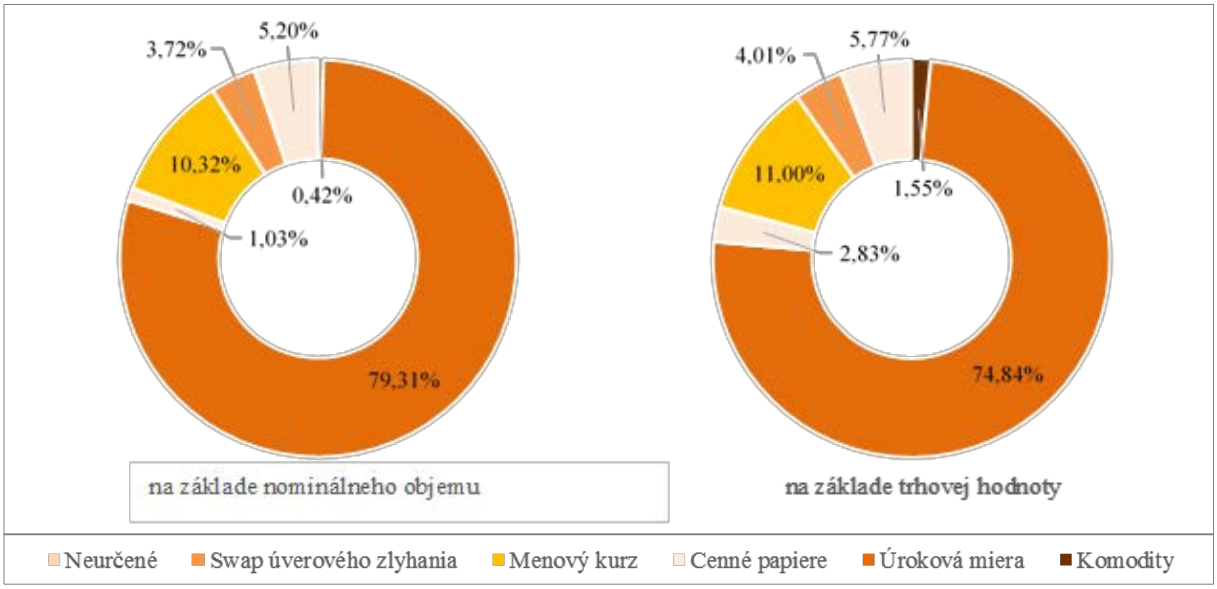


Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov od Bank for International Settlemnets (www.bis.org)

Zaujímavým ukazovateľom je štruktúra otvorených derivátových pozícií, vďaka ktorej možno identifikovať intenzitu využívania jednotlivých typov derivátových nástrojov.

Nasledujúce grafy prezentujú štruktúru otvorených OTC derivátov v šiestich kategóriách, podľa typu podkladového aktíva ku ktorému sa daný finančný derivát viaže, a to: komodity, úroková miera, cenné papiere, menový kurz, swap úverového zlyhania a neurčené.

Graf.č.2: OTC deriváty podľa podkladového aktíva (2011 -2014)



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov od Bank for International Settlemnets (www.bis.org)

Percentuálne na OTC trhoch dlhodobo dominujú úrokové deriváty, ktoré z historického hľadiska predstavujú až 50 % objemu všetkých OTC derivátov. Na základe prieskumu posledných štyroch rokov, možno konštatovať, že tento podiel výrazne zrástol až na úroveň 75% - 80%. Druhým najčastejším podkladovým aktívom iniciujúcim otvorenie derivátového kontraktu sú menové kurzy, ktoré sa podieľajú na celkových derivátových obchodoch približne 10%. Úrokové a menové deriváty tak spolu predstavujú až 85%-90% objemu všetkých OTC derivátov.

Z nasledujúcich zistení možno konštatovať, že finančné deriváty sú v oblasti manažmentu rizika využívané predovšetkým na znižovanie úrokové rizika a v značnej miere aj na menové riziko.

ZÁVER

Riziko je neodmysliteľnou súčasťou podnikania. Jeho existencia vyplýva jednak z neistoty ekonomického života, z jeho dynamiky a jednak zo skutočnosti, že výrobné zdroje v každom reálnom ekonomickom systéme sú limitované a podnikateľ ako faktor rozhodovania musí prijímať racionálne rozhodnutia týkajúce sa ekonomickej činnosti, uskutočňovať výber z alternatívnych riešení, predvídať dopyt a podobne, čo je spojené s rizikom, že sa nerozhodne správne. [15,s.393]

Preto je pre podnik dôležité riziko identifikovať a riadiť takým spôsobom, aby neboli ohrozené podnikové ciele. Za týmto účelom podnik po dôkladných analýzach rizika vyberá vhodnú stratégiu manažmentu rizika, ktorej zodpovedajú rôzne nástroje. Medzi moderné nástroje manažmentu rizika patria finančné deriváty využívané za účelom hedgingu. Najčastejšie sa využívajú na zabezpečenie úrokového rizika a v podstatnej miere aj v oblasti kolísajúcich menových kurzov.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] ADAM, A. 2008. *Handbook of Asset and Liability Management : From Models to Optimal Return Strategies*. 1. vyd. Chichester : John Wiley & Sons, 2008. 576 s. ISBN 978-047-072-4118 BELÁS, J. a kol. 2010. *Management komerčných bánk, bankových obchodov a operácií*. Žilina : GEORG, 2010. 470 s. ISBN 978-80-89401-18-5.

[2] BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. 2015. *Statistical release : OTC derivatives statistics at end-December 2014.* 30 s. [online]. [cit. 20.10.2015]. Dostupné na internete:<http://www.bis.org/publ/otc_hy1504.pdf>.

[3] BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. 2013. *Statistical release : OTC derivatives statistics at end-December 2012.* 30 s. [online]. [cit. 20.10.2015]. Dostupné na internete:<http://www.bis.org/publ/otc_hy1305.pdf>.

[4] ČEJKOVÁ, V. - ŘEZÁČ, F. - ZUZAŇÁK. A. 1998. *Pojištění pro podnikatele.* 1.vyd. Břeclav : Moravia press, 1998. 212 s. ISBN 80-861-8113-8.

[5] ČUNDERLÍK, D. 2004. *Podnikateľské riziko.* Bratislava : Ekonóm, 2004. 386 s. ISBN 80-225-1939-1.

[6] FICZOVÁ, I. a kol. 2001. *Manažment rizika*. Žilina : Žilinská univerzita, 2001. 50 s. ISBN 80-7100-795-1.

[7] FILIP, S. 2011. *Manažment rizika.* Bratislava : Sprint dva, 2011. 199 s. ISBN 978-80-89393-49-7.

[8] CHOVANCOVÁ, B. a kol. 2006. *Finančný trh : nástroje, transakcie, inštitúcie*. Bratislava : Iura Edition, 2006. 611 s. ISBN 80-8078-089-7.

[9] JOSÉ, A. - RAMOS, S. 2000. *Financial Risk Management : A Practical Approach for Emerging Markets*. New York : Inter-American Development Bank, 2000. 415 s. ISBN 978-18-86938-71-7.

[10] KLUČKA, J. 2005. Riadenie rizika podniku - kľúčové problémy, In *Zborník z 10. vedeckej konferencie FŠI.* ISBN 80-8070-425-2. 2005. str. 237-243

[11] LAZAVÝ, J. 2012. Vývoj na trhoch s finančnými derivátmi *In FINANČNÉ DERIVÁTY* 2012. roč. 20, č.10, 23 s. [online]. [cit. 20.10.2015]. Dostupné na internete:< http://www.nbs.sk/_img/Documents/_PUBLIK_NBS_FSR/Biatec/Rok2012/10-2012/ 05_ biatec 12-10_ lazovy.pdf>.

[12] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2000. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge.* Pennsylvania : Project Management Insitute, 2000. 216 s. ISBN 1-880410-22-2.

[13] SEŇOVÁ A. 2012. *Manažment podnikateľských rizík.* Košice : Technická univerzita, 2012. 100 s. ISBN 978-805-530-8586.

[14] SIVÁK, R. 2006. *Teória a prax vybraných druhov finančných rizík.* Bratislava : SPRINT, 2006. 248 s. ISBN 80-89085-56-3.

[15] ŠTOFKOVÁ J. 2011. *Manažment podniku*. Žilina : Žilinská univerzita, 2011. 393 s. ISBN 978-80-554-0418-9.11

[16] TEJ, J. a kol. 2013. *Manažment rizík a zmien.* Prešov : Prešovská univerzita, 2013. 136 s. ISBN 978-80-89568-73-4.

[17] VLACHYNSKÝ, K. - MARKOVIČ, P. 2001. *Finančné inžinierstvo.* Bratislava : Iura Edititon, 2001. 294 s. ISBN 80-89047-08-4.

PODPORA INOVAČNÝCH AKTIVÍT MSP

THE SUPPORT FOR INNOVATION ACTIVITIES OF SMEs

Sylvia Bukovová *

ABSTRACT
The innovative activity of SMEs is a crucial factor for their further development and competitiveness. The article is about the support of SMEs and innovation activities in the EU; it characterizes the Europe 2020 strategy and the program Cosme. It describes the position of Slovakia in the various indicators of innovation activity in the EU. It also characterizes the Slovak innovation strategy and instruments of innovation funding of SMEs in Slovakia.

KEYWORDS
small and medium-sized enterprises (SMEs), innovation, SME funding, the Europe 2020, program COSME, Small Business Act, innovation strategy of Slovakia

JEL KLASIFIKÁCIA M31, G 24

ÚVOD

V súčasnosti – storočí znalostnej ekonomiky, rozvoja najmodernejších technológií, rýchlej produkcie nových výrobkov a mohutného inovačného boomu - môžu byť podnikateľské subjekty skutočne úspešné len vtedy, ak dokážu inovovaním svojich výrobkov a služieb získať významnú konkurenčnú výhodu. Za konkurencieschopný a dobre prosperujúci podnik sa považuje taký podnikateľský subjekt, ktorý vďaka svojej produkcii s vysokou hodnotou pre zákazníka dosahuje vyšší než priemerný zisk v danom odvetví a stáva sa tak komerčne úspešným. Je to podnik, ktorý dosahuje mimoriadny zisk. Mimoriadny zisk je následkom vysokých výnosov z predaja výrobkov, či služieb, vyprodukovaných vo vysoko efektívnych podmienkach. Rozhodujúcim predpokladom takejto situácie sú **inovácie,** ktorých výsledkom sú trhové prekvapenia, tzn. výrobky a služby s optimálnym úžitkom pre zákazníka, vznikajúce a využívané s čo najnižšími nárokmi na zdroje. [1]
Inovácie sú považované za kľúčové priority stratégie každej vyspelej trhovej ekonomiky Inovatívne MSP majú nezastupiteľnú úlohu pri tvorbe pracovných miest, potenciálu konkurenčného prostredia a prínosu k pružnosti trhového mechanizmu. Inovatívna politika v krajinách EÚ sa vyznačuje rôznymi stimulačnými nástrojmi, operačnými a regulačnými programami, či dokonca legislatívou.

* PhDr. Ing. Sylvia Bukovová, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, email sylvia.bukovova@euba.sk
[1] ŠIMKOVÁ, H.: Inovačný potenciál podniku – oblasť stratégia.
http://www3.ekf.tuke.sk/work/Konferencia%20Herlany/zbornikCD/doc/Simkova2.pdf

PODPORA INOVÁCIÍ MSP V EÚ

Európska Komisia prijala v roku 2010 operačný program **Európa 2020 – Stratégia na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu** určujúci zásady pre ekonomický rast, ktoré sú zamerané na zvýšenie dynamickosti a konkurencieschopnosti krají Európskej únie. Program stanovuje päť cieľov zameraných na klímu a energetiku, zamestnanosť, inovácie, vzdelávanie a sociálnu inklúziu.
Pri dosahovaní uvedených cieľov stratégie Európa 2020 by mali zohrávať zásadnú úlohu práve MSP, pretože MSP sa uvádzajú v šiestich zo siedmich hlavných iniciatív stratégie Európa 2020. Preto s cieľom podporiť MSP prijala Komisia v októbri 2010 hlavnú iniciatívu stratégie Európa 2020 - **Integrovaná priemyselná politika vo veku globalizácie, konkurencieschopnosť a udržateľnosť v popredí záujmu**, ktoré schválila Európska rada v decembri 2010.[2]
Dôležitý nástroj plnenia cieľov stratégie Európa 2020 predstavuje **Zákon o malých a stredných podnikoch.** Presadzuje zásadu „najskôr myslieť v malom“ ktorej cieľom je zohľadňovať záujmy malých a stredných podnikov v rámci legislatívneho procesu a pri tvorbe stratégií a politík, aby sa tak uznala ich centrálna úloha v ekonomike EÚ a aby sa posilnila ich konkurencieschopnosť oproti veľkým podnikom.[3]

V roku 2013 europoslanci schválili aj osobitný program pre malé a stredné podniky **Európsky program pre konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov COSME** a program **Horizont 2020**.

Program **COSME** podporuje implementáciu stratégie Európa 2020 a prispieva k naplneniu jej hlavného cieľa - zvyšovaniu zamestnanosti.

Horizont 2020 predstavuje nástroj na podporu výskumu, vývoja a inovácií Európskej komisie na roky 2014 až 2020. Jeho navrhnutý rozpočet predstavuje výšku 87 miliárd EUR.[4]

Horizont 2020 je základným finančným nástrojom pre zavedenie iniciatívy **Inovačná únia**. Prináša nový integrovaný prístup, ktorý znamená aj novú štruktúru programov. Horizont 2020 a COSME spoločne nahrádzajú všetky súčasné programy v oblasti európskej vedy a výskumu, (7. rámcový program, Európsky inovačný a technologický inštitút a Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inováciu). Uvedené programy boli spojené do jedného jednoduchého, koherentného a flexibilného celku pre obdobie rokov 2014 – 2020.[5]

V júli 2014 podpísala Európska komisia a Európskym investičným fondom dohodu, ktorá vytvára predpoklady pre kapitálové a dlhové nástroje financovania MSP a umožňuje prístup k 25 miliardám EUR v rámci programu COSME.

---

[2] *Nariadenie Európskeho parlamentu a Eady EÚ č. 1287/2013 z 11. decembra 2013* <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013R1287&from=EN>.

[3] *Zákon o malých a stredných podnikoch - SMALL BUSINESS ACT*. <http://www.sbagency.sk/zakon-o-malych-a-strednych-podnikoch-small-business-act>.

[4] *Program Horizont 2020*. Ministerstvo školstva, vedy, sýskumu a športu Slovenskej Republiky. <https://www.minedu.sk/program-horizont-2020/>.

[5] *COSME - Programme for the Competitiveness of enterprises and SMEs 2014-2020*. Slovenská technická univerzita v Bratislava. <http://www.stuba.sk/sk/mvts/medzinarodne-programy-na-podporu-vyskumu-a-inovacii/cosme-programme-for-the-competitiveness-of-enterprises-and-smes-2014-2020.html?page_id=6733>.

Program COSME sleduje všeobecné a špecifické ciele. Medzi **všeobecné ciele** patrí posilnenie konkurencieschopnosti a udržateľnosti podnikov z Únie, najmä MSP a podnietenie podnikateľskej kultúry a podpora vytvárania a rastu MSP. Dosiahnutie spomenutých cieľov sa meria pomocou ukazovateľov:

- výkonnosť MSP z hľadiska udržateľnosti,
- zmeny v zbytočnom administratívnom a regulačnom zaťažení nových aj existujúcich MSP,
- zmeny podielu MSP, ktoré vyvážajú v rámci alebo mimo Únie,
- zmeny v raste MSP,
- zmeny podielu občanov Únie, ktorí si želajú stať sa samostatne zárobkovo činnými osobami.

Špecifické ciele programu COSME sa orientujú na zlepšenie prístupu MSP k financiám v podobe kapitálu a dlhových financií (60 % z finančných prostriedkov rozpočtu), zlepšenie prístupu na trhy, (21,5 %), zlepšenie rámcových podmienok pre konkurencieschopnosť a udržateľnosť podnikov Únie, predovšetkým MSP, (2,5 %), a podporu podnikania a podnikateľskej kultúry (11 %).

Finančné zdroje na realizáciu COSME predstavujú 2 298,243 miliónov EUR, z čoho najmenej 60 % sa prideľuje na finančné nástroje. Očakáva sa, že úvery kryté zárukami financovanými z programu COSME dostane pravdepodobne až 330 000 MSP, pričom celková výška zdrojov na účely pôžičiek môže dosiahnuť 21 miliárd EUR. Až 90 % prostriedkov je určených mikropodnikom, ktoré majú v súčasnosti najväčšie ťažkosti so získaním úveru, pričom priemerný zaručený úver bude dosahovať výšku približne 65.000 EUR. Sprístupňovanie financií uľahčuje **portál prístupu ku zdrojom** (Access to EU Finance) a to vo forme nenávratných príspevkov, pôžičiek či rizikového kapitálu. Kľúčová je pritom rola národných finančných sprostredkovateľov. Využívajú sa dva nástroje – úverový a kapitálový. Ponuka pôžičiek cez úverový nástroj by mala zvýšiť ich ponuku pre MSP o približne 20 miliárd EUR. Takúto podporu by cez národných finančných sprostredkovateľov mohlo získať 330 tisíc podnikateľských subjektov. Kapitálový nástroj bude realizovať investície do fondov rizikového kapitálu. MSP vo fáze rastu by sa mali poskytnúť približne 4 miliardy EUR. [6]

Hlavnú úlohu pri zlepšovaní prístupu firiem na trhy majú v rámci COSME nasledujúce portály: Európsky portál pre malých podnikateľov, portál Vaša Európa o podnikaní v Európe a taktiež portál so zameraním na ochranu duševného vlastníctva. Veľký význam pre poradenstvo a podporu v oblasti podnikania, inovácií a výskumu má aj podnikateľská sieť Enterprise Europe Network). Pôsobí v 54 krajinách a v rámci 600 centier v nej pôsobí 3 tisíc odborníkov. Ročne obslúži viac ako 2 milióny MSP.[7]

K nástrojom na podporu podnikania v rámci COSME patria propagačné akcie a výmeny osvedčených postupov ako je Európsky týždeň malých a stredných podnikov, Európska sieť ambasádoriek podnikateliek, Európska sieť pre mentoring a podporu žien – podnikateliek. Taktiež prebieha i výmenný program Erasmus pre podnikateľov. Na zlepšenie rámcových podmienok pre konkurencieschopnosť podnikov sa využívajú štatistické analýzy,

[6] *COSME:Prvý program EÚ pre malé a stredné podniky*. EurActiv. <http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/zoznam_liniek/cosme-prvy-program-eu-pre-male-a-stredne-podniky-000321>.

[7] *Európske nástroje na podporu podnikania v nečlenských krajinách EÚ*. <https://www.healthy-workplaces.eu/sk/campaign-partners/the-enterprise-europe-network>.

benchmarking, monitoring (napr. Prehľady implementácie Small Business Act v krajinách EÚ či Správa o konkurencieschopnosti EÚ), workshopy a výmeny osvedčených postupov.[8]

PODPORA INOVÁCIÍ MSP V SR

Slovensko má značný inovačný potenciál, ktorý však treba účelne stimulovať a podporovať. Vzniká tu veľa nových inovatívnych nápadov, avšak tieto invencie sa bez účinnej finančnej podpory len ťažko môžu transformovať na nové produkty, konkurenčné výhody, patenty, či pracovné miesta. Práve v tejto podpore súčasný inovačný systém na Slovensku zlyháva. Súvisí to so skutočnosťou, že Slovensko disponuje len veľmi obmedzenými zdrojmi, ktoré sa využívajú na množstvo rozdrobených cieľov. Stanovenie priorít a nástrojov cielených na určité oblasti dáva Slovenskej republike príležitosť synergizovať účinky podpory s cieľom získať komparatívne výhody v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ.[9]

V rámci inovačnej stratégie EÚ bol zavedený štandardizovaný súbor indikátorov, na základe ktorých sa hodnotí inovačná úroveň jednotlivých štátov. Pomocou rozsiahleho súboru indikátorov sa charakterizujú jednotlivé oblasti ovplyvňujúce inovačný proces a získavajú relevantné informácie o investíciách a výkonnosti jednotlivých krajín a regiónov.
Súbor indikátorov sa člení na štyri hlavné kategórie:[10]

- **Inovačná úroveň ľudských zdrojov** (absolventi univerzitného štúdia, podiel aktívnej populácie s vysokoškolským vzdelaním, podiel vzdelávaných na treťom stupni vzdelávania, podiel vzdelávaných v rámci celoživotného vzdelávania).
- **Tvorba znalostí** (podiel verejných nákladov na výskum a vývoj k HDP, podiel podnikateľských nákladov na výskum a vývoj k HDP).
- **Transfer a aplikácie znalostí** (vnútropodnikové inovácie, inovačné náklady).
- **Financovanie inovácií, výkon a trh** (rizikový kapitál – kapitálový rast, podiel nových a inovovaných výrobkov na trhu, náklady na informačné a komunikačné technológie).

Slovenská ekonomika v porovnaní s krajinami EÚ patrí v súčasnosti k ***málo inovatívnym***, čo je v rozpore so všeobecným trendom EÚ. SR sa v súčasnej dobe podľa inovačných aktivít a úrovne stupňa inovatívnosti zaraďuje pod úroveň európskeho priemeru. Zaostáva najmä v intenzite inovačných aktivít na úrovni podnikov a vo výdavkoch na výskumné, vývojové a inovatívne projekty, ktorých výsledky sa realizovali v praxi.

SR sa nachádza medzi poslednými zo skupiny Moderate innovators. Pri posúdení jednotlivých skupín indikátorov dostávame nasledujúce pozície Slovenska.

[8] *COSME:Prvý program EÚ pre malé a stredné podniky*. EurActiv <http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/zoznam_liniek/cosme-prvy-program-eu-pre-male-a-stredne-podniky-000321>.
[9] *Inovačná stratégia SR na roky 2014 - 2020*. <https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_doc.pdf?instEID=-1&attEID=51522&docEID=287000&matEID=5788&langEID=1&tStamp=20130102100012757>.
[10] KOVÁČ, M. – SABADKA, D.: Hodnotenie inovačného potenciálu podnikov. http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/6-2003/pdf/20-23.pdf

Tab. č. 1: Pozícia Slovenska v jednotlivých indikátoroch v rámci EÚ.

Indikátor - skupina	SR - poradie	Počet krajín nad priemerom EÚ
Ľudské zdroje	15	15
Excelentný výskum	24	12
Finančná podpora	26	9
Firemné investície	26	11
Podnikateľské prostredie	23	14
Duševné vlastníctvo	24	7
Inovátori	21	13
Ekonomické efekty	19	12

Zdroj: Inovácie a technologický transfer v SR, osobitne v SAV. Čiastková štúdia vypracovaná v rámci riešenia programu Centra excelentnosti SAV - CESTA Prognostický ústav SAV, Bratislava + vlastné spracovanie
http://ce-cesta.eu/uploads/media/Inovacna_studia_web.pdf

Podľa štúdie Innovation Union Scoreboard 2014 sa Slovensko umiestňuje na 21. mieste rebríčka 28 európskych krajín. Navyše je táto pozícia zhoršená aj tou skutočnosťou, že sa spomaľuje aj celková inovačná výkonnosť starého kontinentu. Pre Európu je teda stále zložitejšie priblížiť sa v oblasti inovácií takým svetovým mocnostiam, ako sú Japonsko, USA či Južná Kórea. [11]

Postavenie Slovenskej republiky z hľadiska inovačných aktivít je hodnotené v dokumente Innovation Union Scoreboard 2014 z hľadiska nasledujúcich ukazovateľov:

- Predpoklady inovačnej aktivity (financie a ľudské zdroje),
- Aktivity firiem (duševné vlastníctvo, spolupráca a podnikanie, firemné investície),
- Výstupy inovačnej aktivity (ekonomické efekty, inovátori).

Úroveň inovačnej výkonnosti SR a ďalších členských štátov Európskej únie bolo hodnotená multikriteriálne na základe analýzy 25 indikátorov, v konečnom dôsledku stanovujúcich sumárny inovačný index. Nasledujúca tabuľke zobrazuje výsledky hodnotenia štúdie zaraďujúce krajiny EÚ podľa inovačnej výkonnosti a teda sumárneho inovačného indexu (SII) do štyroch skupín:

[11] BREZOVSKÝ, I. Ako odkliať inovačný potenciál fabrík na Slovensku. In *Produktivita a inovácie*. ISSN 1335-5961, 2012, roč. 13, č. 4, s. 8-9.

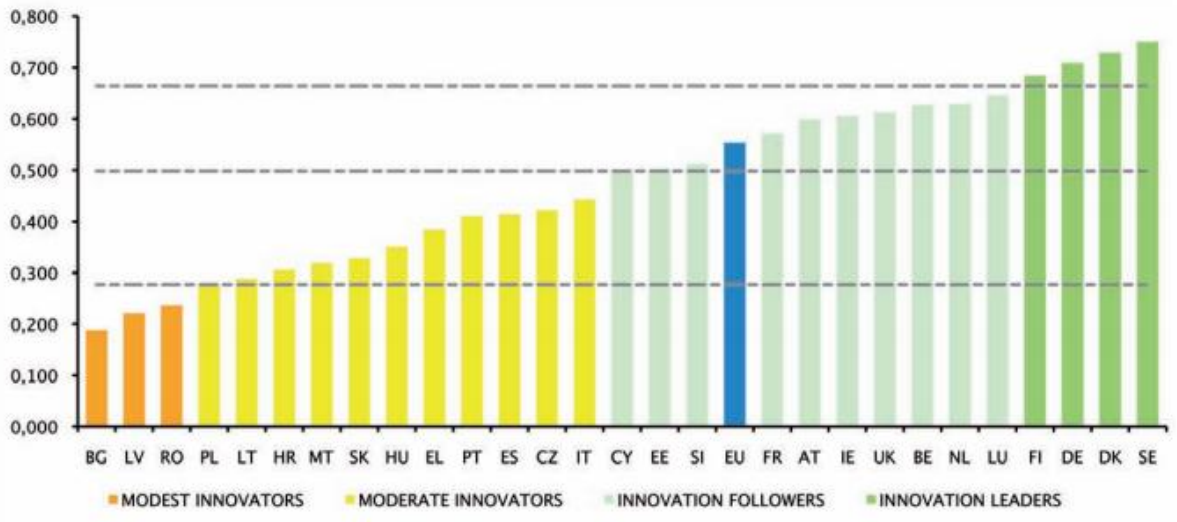
Tab. č. 2: Výsledky hodnotenia štúdie Innovation Union Scoreboard 2014

Inovační lídri (innovation drivers)	Fínsko, Nemecko, Dánsko, Švédsko
Inovační nasledovníci (innovation followers)	Belgicko, Holandsko, Francúzsko, Rakúsko, Cyprus, Estónsko, Írsko, Luxembursko, Slovinsko, Veľká Británia
Mierni inovátori (moderate innovators)	Slovensko, Chorvátsko, Česko, Grécko, Maďarsko, Litva, Malta, Španielsko, Taliansko, Poľsko, Portugalsko
Doháňajúce krajiny (catching-up countries)	Bulharsko, Lotyšsko, Rumunsko

Zdroj: Innovation Union Scoreboard 2014

Tabuľka zobrazuje 4 skupiny krajín Európskej únie rozdelené na základe SII v roku 2014. Prvú skupinu tvoria Inovační lídri, (inovačný výkon na úrovni o 20 % viac ako je európsky priemer). Druhú skupinu tvoria inovační nasledovníci, (inovačný výkon sa pohybuje na úrovni 90 % európskeho priemeru až maximálne 20% nad priemerom). Tretia skupina, teda mierni inovátori, kam sa zaraďuje aj Slovenská republika, vykazuje výkon v oblasti inovačnej politiky na úrovni 50 % až 90 % európskeho priemeru. Štvrtá skupina, (doháňajúce krajiny) majú inovačnú výkonnosť len na úrovni nižšej ako 50% z európskeho priemeru.[12] Úroveň inovačnej politiky v krajinách Európskej únie a ich rozdelenie do 4 skupín podľa celkového inovačného indexu zobrazuje graf č 1.

Graf č. 1. Inovačná výkonnosť členských štátov EÚ v roku 2014 hodnotená ukazovateľom SII



Zdroj: Regional Innovation Union Scoreboard 2014

[12] *Innovation Union Scoreboard 2014.* <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf>.

V dokumente Regional Innovation Scoreboard 2014 je zobrazená diverzita členských krajín EÚ aj prostredníctvom Mapy Európy s farebným rozlíšením členských krajín EÚ s rozličnou úrovňou inovačnej politiky meranou Sumárnym inovačným indexom SII. Na základe nej môžeme usudzovať, že v Európskej únii sa v súčasnosti nachádzajú len 3 krajiny, ktorých regióny patria až do troch rôznych vyššie uvedených skupín. Ide o krajiny Francúzsko, Španielsko a práve Slovensko. Slovenská republika je rozčlenená v štúdii Regional Innovation Scoreboard 2014 do 4 regiónov, ktoré sa zaraďujú do rôznych inovačných úrovní. Východoslovenský kraj sa podľa úrovne SII zaraďuje do skupiny doháňajúce krajiny, Stredoslovenský a Západoslovenský kraj do skupiny mierni inovátori. Samostatne vyčlenený región Bratislavský kraj vykazuje také hodnoty SII, že patrí do skupiny inovační nasledovníci. Sumárne sa preto Slovenská republika ako členský štát EÚ pokladá za „Mierneho inovátora“.[13]

Nasledujúca tabuľka č. 4 predstavuje komparáciu vývoja SII na Slovensku a v Európskej únii v rokoch 2006 - 2014.[14]

Tab. č. 3: Komparácia vývoja SII na Slovensku a v Európskej únii 2006 - 2014

	2006	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**% rast**
EÚ	0,493	0,506	0,504	0,516	0,531	0,532	0,545	0,554	0,563	**1,66%**
SK	0,296	0,302	0,304	0,312	0,299	0,304	0,350	0,328	0,342	**1,49%**

Zdroj: Regional Innovation Scoreboard 2014. + vlastné spracovanie <http://ec.europa.eu/news/pdf/2014_regional_union_scoreboard_en.pdf>.

Z tabuľky vyplýva, že vývoj Sumárneho inovačného indexu sa na Slovensku pohybuje od roku 2006 neustále pod úrovňou priemeru Európskej únie, s výnimkou rokov 2010 a 2013, kedy je rastúci. Svedčí o tom priemerný medziročný rast o 1,49 %.

Zaostávanie SR za ostatnými členskými krajinami je zapríčinené nízkymi výdavkami súkromného i verejného sektora na vedu a výskum, slabou výskumnou základňou bez konkrétnych cieľov, nedostatočným množstvom veľkých podnikov, ktoré v oblasti výskumu bývajú zväčša investične aktívne, či nízkou motiváciou výskumných pracovníkov.[15]

Ukazuje sa, že v slovenských MSP je najväžnejšou príčinou nižšej inovačnej aktivity hlavne pretrvávajúci nedostatok rizikového kapitálu a taktiež skutočnosť, že podnikateľské subjekty nevyužívajú ponúkané príležitosti, čo dokazuje aj ich pomerne nevýrazná účasť na inovačných programoch EÚ. Dôvody sú rozličné. Ide o vysokú administratívnu náročnosť procesu financovania, zložitý prihlasovací mechanizmus či neexistencia dostatočnej siete podporných inštitúcií. Výsledkom je následne slabý dopyt MSP po inováciách, čo je primárny dôvod nízkej inovačnej výkonnosti SR.

[13] *Regional Innovation Scoreboard 2014*.
<http://ec.europa.eu/news/pdf/2014_regional_union_scoreboard_en.pdf>.
[14] *Innovation Union Scoreboard 2014.*
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf>.
[15] HRAŠKOVÁ, D. Inovácie - akcelerátor prosperity podnikov na Slovensku. In *Produktivita a inovácie*. ISSN 1335-5961, 2012, roč. 13, č. 4, s. 16-17.

V súčasnosti na Slovensku platí **Inovačná stratégia SR na roky 2014 až 2020**. Východiskom pre jej spracovanie boli predovšetkým stratégia Európa 2020, Národný strategický referenčný rámec Slovenskej republiky na roky 2007 – 2013, Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2012 – 2016 a v neposlednom rade Inovačná stratégia pre SR na roky 2007 až 2013. Strategickým cieľom inovačnej stratégie SR do roku 2020 je zlepšiť schopnosti komercionalizovať a adaptovať inovácie a technológie a tým zaradiť Slovensko medzi úspešné priemyselné krajiny 21. storočia. Cieľom je taktiež zdvojnásobiť podiel výdavkov podnikov na inovácie, ktoré sú realizované z výsledkov výskumno-vývojových činností. Výsledkom tejto stratégie by malo byť zlepšenie pozície SR o 5 priečok v ukazovateli inovačnej výkonnosti danej indexom SII. Na dosiahnutie tohto cieľa je potrebné do roku 2020 uskutočniť nasledujúce kroky[16]:

- štrukturálnu zmenu financovania výskumu, vývoja a inovácií, nastolenie trvalej finančnej podpory prostredníctvom špecifických finančných nástrojov a stimulov pri využití verejných i súkromných zdrojov,
- zmenu existujúcej štátnej vednej, inovačnej a technickej politiky takým spôsobom, aby bol za rozvoj všetkých týchto politík zodpovedný len jeden vrcholný orgán,
- vytvorenie podmienok, ktoré by motivovali podnikateľské subjekty zvýšiť aktivitu v oblasti aplikovaného výskumu a inovácií, napríklad podporou rozvoja klastrov a iných zoskupení podnikov, v ktorých majú dominantné postavenie súkromné subjekty ako spolufinancujúce inštitúcie.

PODPORA KONKURENCIESCHOPNOSTI MSP V SR

Slovenská ekonomika v súčasnosti v obrovskej miere závisí od veľkých podnikov predovšetkým v elektrotechnickom, automobilovom, IKT priemysle a službách. Na to, aby ekonomika ideálne fungovala a udržala si týchto veľkých investorov, je nutné zabezpečiť podporu ich subdodávateľov a podporovať tak tieto malé a stredné firmy vo vzájomných prepojeniach. Podpora inovačných aktivít v týchto MSP zvýši podnikateľskú istotu investorov a tiež konkurencieschopnosť domácich podnikov.

V rámci podpory podnikov je potrebné využívať metódy a nástroje, ktoré sú dlhodobo udržateľné a prospešné pre podnikateľské subjekty. V každej rozvinutej ekonomike sú práve MSP tvorcami najväčšej časti HDP. Podpora a rozvoj tejto podnikateľskej oblasti zabezpečuje dlhodobo zdravú, prosperujúcu ekonomiku a taktiež vyššiu zamestnanosť. Pretože najvypuklejším problémom MSP je práve prístup k finančným zdrojom, podporuje sa najmä ich financovanie.

K nástrojom využívaným v prípade nedostatku vlastných zdrojov financovania sa zaraďujú: [17]

- **Mikropôžičkový program** - rieši problém prístupu MSP v jednotlivých regiónoch k malým úverom. Úvery z tohto programu majú revolvingový charakter, pričom splátkami mikropôžičiek sa poskytujú malým podnikateľom ďalšie mikropôžičky.

[16] *Inovačná stratégia SR na roky 2014 - 2020.*
<https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_doc.pdf?instEID=-1&attEID=51522&docEID=287000&matEID=5788&langEID=1&tStamp=20130102100012757>.
[17] Tamtiež.

- **Programy na podporu start-up podnikov** - nových podnikov, ktoré sú vo fáze vývoja novej technológie a tiež skúmajú nové trhy, kde by sa mohli úspešne presadiť. Start-upy by mali byť podporované predovšetkým formou rizikového financovania.
- **Programy na podporu spin-off podnikov** - Ide o efektívny nástroj pri prepájaní vedecko-výskumného a podnikateľského prostredia formou komercializácie duševného vlastníctva určitej výskumnej organizácie prostredníctvom podpory založenia podniku s rôznym vymedzením vzájomných vzťahov, ktoré umožňujú tzv. win-win stav. Spin-off firmy by mali byť podporované predovšetkým formou rizikového financovania.
- **Siete podnikateľských anjelov** - Tento program je zameraný na podporu vzniku a rozvoja tzv. sietí podnikateľských anjelov, čiže neformálnych individuálnych investorov za účelom podporiť inovatívne podnikateľské koncepty s rizikovou návratnosťou nachádzajúcich sa v počiatočných fázach expanzie.
- **Programy na podporu zlepšenia využívania a podávania patentov –** poskytuje MSP pomoc vo forme informácií, ako si patent podať, vo forme hľadania rozličných možnosti daňového zvýhodnenia, zrevidovania poplatkov a podpory financovania národnej i medzinárodnej patentovej ochrany.
- **Program na podporu transferu vedomosti Knowledge Transfer Partnership - KTP** - nástroj stimulujúci transfer vedomostí technických a podnikateľských zručností v oblasti inovácii.
- **Program podpory výskumu v MSP (APVV)** - cieľom je stimulovať vznik technických inovácií v MSP cez podporu ich vlastného výskumu prostredníctvom finančnej podpory rozhodujúcich výskumných a vývojových projektov rozvoja podnikania firmy.

ZÁVER

Inovácie sú považované za kľúčové priority stratégie každej vyspelej trhovej ekonomiky. Inovatívne MSP majú nezastupiteľnú úlohu pri tvorbe pracovných miest, potenciálu konkurenčného prostredia a prínosu k pružnosti trhového mechanizmu. Inovatívna politika v krajinách EÚ je ovplyvňovaná a podporovaná rôznymi stimulačnými nástrojmi, operačnými a regulačnými programami, či dokonca legislatívou. Hlavným zdrojom inovácií je výskum a vývoj. Za nositeľa inovácií je v trhovej ekonomike považovaný podnikateľský sektor, najmä malé a stredné podniky. Keďže podnikateľský sektor zavádza a využíva inovácie v nových trhových produktoch, technológiách a službách, pre inovačnú výkonnosť ekonomiky je zdravý podnikateľský sektor rozhodujúcim faktorom. V znalostnej ekonomike sa inovačné podniky stávajú aj dôležitým atribútom konkurencieschopnosti. Úspešné zvládnutie inovačného procesu však predpokladá znalosť inovačného potenciálu. Na jeho zabezpečenie sú však potrebné nielen dostupné a dostatočné finančné zdroje, ale aj vzájomná spolupráca škôl, vedecko-výskumných pracovísk, univerzít, podnikov, vlády, miestnych samospráv, mimovládnych organizácií i médií Nové myšlienky, nápady a objavy sa môžu realizovať len v prípade kooperácie všetkých aktérov.

Príspevok bol spracovaný v rámci výskumu na projekte VEGA 1/0709/15 „Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“ v rozsahu 100%, autorský podiel 100%.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

BREZOVSKÝ, I. Ako odkliať inovačný potenciál fabrík na Slovensku. In *Produktivita a inovácie*. ISSN 1335-5961, 2012, roč. 13, č. 4, s. 8-9.
COSME:Prvý program EÚ pre malé a stredné podniky. EurActiv <http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/zoznam_liniek/cosme-prvy-program-eu-pre-male-a-stredne-podniky-000321>.
Európske nástroje na podporu podnikania v nečlenských krajinách EÚ. <https://www.healthy-workplaces.eu/sk/campaign-partners/the-enterprise-europe-network>.
HRAŠKOVÁ, D. Inovácie - akcelerátor prosperity podnikov na Slovensku. In *Produktivita a inovácie*. ISSN 1335-5961, 2012, roč. 13, č. 4, s. 16-17.
Inovačná stratégia SR na roky 2014 - 2020. <https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_doc.pdf?instEID=1&attEID=51522&docEID=287000&matEID=5788&langEID=1&tStamp=20130102100012757>.
Innovation Union Scoreboard 2014. <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf>.
KOVÁČ, M. – SABADKA, D.: Hodnotenie inovačného potenciálu podnikov. http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/6-2003/pdf/20-23.pdf
Nariadenie Európskeho parlamentu a Eady EÚ č. 1287/2013 z 11. decembra 2013 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013R1287&from=EN>.
Program Horizont 2020. Ministerstvo školstva, vedy, sýskumu a športu Slovenskej Republiky. <https://www.minedu.sk/program-horizont-2020/>.
Regional Innovation Scoreboard 2014. <http://ec.europa.eu/news/pdf/2014_regional_union_scoreboard_en.pdf>.
ŠIMKOVÁ, H.: Inovačný potenciál podniku – oblasť stratégia. http://www3.ekf.tuke.sk/work/Konferencia%20Herlany/zbornikCD/doc/Simkova2.pdf
Zákon o malých a stredných podnikoch - SMALL BUSINESS ACT. <http://www.sbagency.sk/zakon-o-malych-a-strednych-podnikoch-small-business-act>.

THE MODERN MANAGEMENT TOOLS IN THEORY AND PRACTICE OF GLOBAL BUSINESS

MODERNÉ MANAŽÉRSKE NÁSTROJE V TEÓRII A SVETOVEJ PRAXI

Andrea Čambalíková - Ľuboslav Szabo*

ABSTRACT

The paper is dedicated to the results of worldwide survey entitled "Management Tools & Trends", which is aimed for monitoring the behavior and attitudes of managers, the rate of utilization of various management tools and assessment of their effectiveness. The authors also propose the characteristics of the most used ten tools according to the last year´s results of the survey, such as Customer Relationship Management, Benchmarking, Employee Engagement Surveys, Strategic Planning, Outsourcing, Balanced Scorecard, Mission and Vision Statements, Supply Chain Management, Change Management, Customer Segmentation. The role of today´s successful managers is to choose exactly the tools that are serve to a supporting of decision-making, leading to the improvement of processes, products and services, and enable to provide superior performance and increased profits.

KEY WORDS

managers, management tools and trends, Bain & Company survey

JEL CLASSIFICATION: M10, M21

INTRODUCTION

For companies operating in highly turbulent and uncertain conditions, it becomes necessary to adapt their traditional methods of business to changing circumstances and new opportunities in the market. The role of the enterprises is to monitor these changes through its management continuously, evaluate them and react accordingly. The changed environment has resulted in the creation of new management methods, techniques and practices that enable organizations to adapt to current trends in the market. Managers of the organizations apply several methods, techniques and tools and the final selection depends on knowledge, skills and personal attributes of the manager as well as his disposal to run a business and a working team. In recent years, the management tools gradually become an integral part of the manager´s work. Whether it was revenue-raising effort, innovation, improving quality and efficiency, as well as planning for the future, managers continually seek for helpful tools. The current economic environment during the ongoing globalization and rapid technological progress and the threat of economic turbulences bring new challenges facing today's managers, and thus it is extremely necessary to find the right tools to meet these challenges.

* prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc., University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Management. Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, szabo@euba.sk, co-authors share 50%.

* Ing. Andrea Čambalíková, PhD student, University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Management. Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, andrea.cambalikova@euba.sk, co-authors share 50%.

The article's topic has been processed using the analysis of secondary data, in particular the available foreign specialized literature related to the research issue, which is listed in the references. Besides books, we have used a wide range of Internet resources and articles from scientific journals related to the processing issue. Mainly, we have worked with the results of a survey conducted by Bain & Company titled „Management Tools and Trends“. It is one of the world's leading management consulting firms. They work with top executives to help them make better decisions, convert those decisions into actions and deliver the sustainable success they desire. Bain & Company in 1993 realized for the first time a worldwide survey entitled "Management Tools & Trends", which is aimed for monitoring the behavior and attitudes of managers, the rate of utilization of various management tools and assessment of their effectiveness. As part of the survey, they also ask executives for their opinions on a range of important business issues. The survey focuses on selected management tools that are annually specified in terms of their timeliness, relevancy and measurability for top management. Till today were carried out 15 surveys, and the company has a large database of over 13,000 respondents from 70 countries in North America, Europe, Asia, Africa, Middle East and Latin America. Last updated survey was conducted in May 2015 with a focus on the 25 most popular management tools between managers worldwide. The research sample consisted of 1,208 international companies from various industries.

To help inform managers about the tools available to them, Bain & Company launched a research project to gather facts about the use and performance of management tools. Their objective was twofold:[2]

• help managers understand how their current application of these tools and subsequent results compare with those of other organizations across industries around the globe,

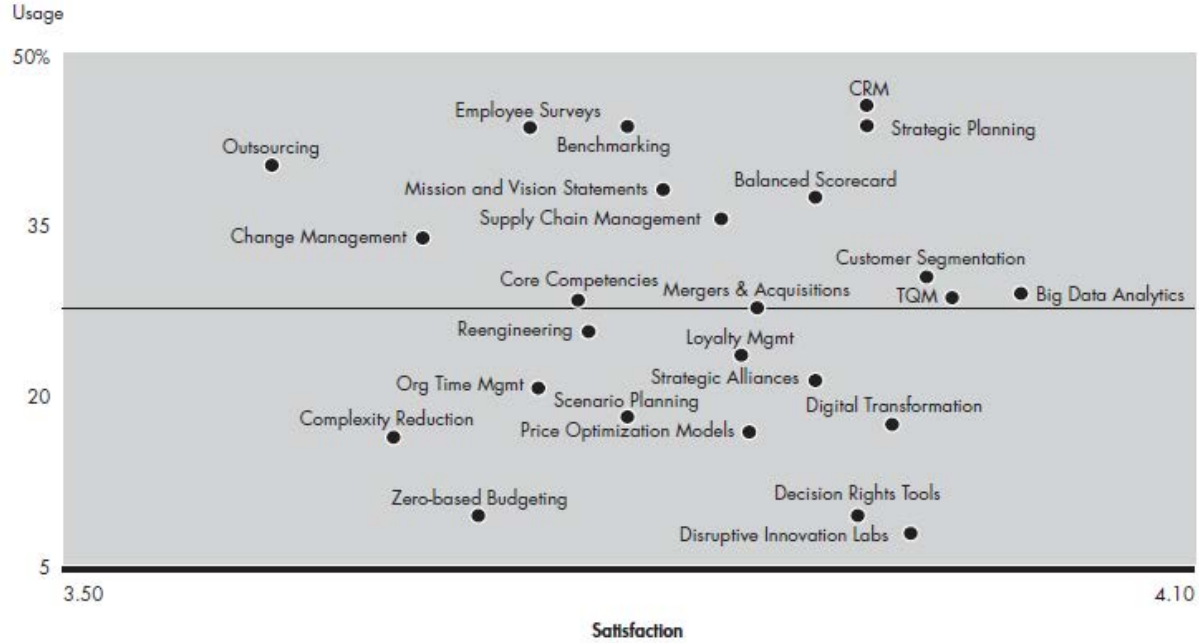
• provide the information managers need to identify, select, implement and integrate the optimal tools to improve their company’s performance.

RESULTS AND DISCUSSION

Figure 1 shows a list of 25 modern management tools and techniques, which are according to surveys conducted by Bain & Company considered as the most used tools by managers worldwide. The vertical axis illustrates overall use of the instrument as a percentage, and the horizontal axis represents the total satisfaction of managers marked out of 1-5 points, with 5 points being the maximum degree of satisfaction. For companies using various modern management tools it is important to realize that not every tool is appropriate for every situation. One example is the method for analyzing large data- Big Data Analytics, by which the overall utilization rate was below average, but overall satisfaction was above average. In general, if the satisfaction with the given management tool is high, but the overall utilization rate is low, the utilization rate tends to increase. If the utilization rate is high, but low satisfaction, overall use tends to drop unless there is an improvement of the instrument as it was the case with a tool for customer relationship management (CRM).

[2] BAIN & COMPANY. 2015. *Management Tools & Trends* [online]. [cit. 03-10-2015]. Available on the internet: <http://www.bain.com/publications/businessinsights/management-tools-and-trends.aspx>

Figure 1 The modern 25 management tools- overall use and satisfaction, 2014



Source: RIGBY, D. – BOLODEAU, B, Management Tools & Trends 2015

According to the last year´s results of the surveys, the most used 10 tools, are following:

- Customer Relationship Management,
- Benchmarking,
- Employee Engagement Surveys,
- Strategic Planning,
- Outsourcing,
- Balanced Scorecard,
- Mission and Vision Statements,
- Supply Chain Management,
- Change Management,
- Customer Segmentation.

Detailed usage and satisfaction rates of the top ten management tools provides a Figure 2. For comparison with the previous survey, the six most popular tools of 2012 remained in the top six for 2014, with Customer Relationship Management the No. 1, followed by Benchmarking, Employee Engagement Surveys, Strategic Planning, Outsourcing and Balanced Scorecard, while Core Competencies was the only tool to drop out of the top 10 from 2012. Comparing the top 10 tools over a 10-year period, Strategic Planning, Benchmarking, Outsourcing, and Mission and Vision Statements consistently remain in the top 10. It's important for companies to understand that not every tool is the right one for every situation. In general, when satisfaction is high but usage is low, usage tends to grow. When usage is high and satisfaction is low, usage tends to drop unless the tool improves. The trend toward using fewer tools continues, when companies used an average of 7.0 tools in 2014, down slightly from 7.4 in 2012. Tool use peaked in 2002, when companies used an average

16.1 tools. The tools projected to have the biggest gain in usage in 2015 are Scenario and Contingency Planning, Complexity Reduction, and Organizational Time Management.[3]

Figure 2 Top10 management tools- usage and satisfaction rates in 2014

	Usage	Satisfaction
CRM	46%*	3.93*
Benchmarking	44%*	3.80
Employee Engagement Surveys	44%*	3.75
Strategic Planning	44%*	3.93*
Outsourcing	41%*	3.61**
Balanced Scorecard	38%*	3.90
Mission and Vision Statements	38%*	3.82
Supply Chain Management	36%*	3.85
Change Management Programs	34%*	3.69**
Customer Segmentation	30%	3.96*

Significantly above the overall mean **Significantly below the overall mean (usage=28%, satisfaction=3.84)

Source: RIGBY, D. – BOLODEAU, B, Management Tools & Trends 2015

The following text is focused on the brief characteristics of the top 10 most popular tools among the managers worldwide, already mentioned.

Customer Relationship Management (CRM)

Over the past decade, the CRM tool in management practice was the subject of major importance. The factors that influenced the development CRM into a form in which we know it today, were especially development of computers, their growing performance and storage capacity, the introduction of tools for data analysis and data mining, development of e-business and e-commerce, and the related possibility of targeting customers through the internet with much lower costs.[4] CRM is the process that companies use to understanding their customers and enables them to react more quickly to their needs, requirements and wishes. CRM as a method of customer relationship management, provides the collection and processing large amounts of data about customers, which serve as a reference for designing an appropriate strategy for each customer segment. Enterprises then gain new insight into customer needs and behavior, which allows them to targeted adaptation of tailored products to each customer segment.[5]

All definitions of CRM links the the fact that customers are for each company source of income. Any company is not able to realize revenues in other ways than through its customers, the current and the future. The most valuable financial asset for the company is its customer base, while the aim is to manage relations with each of these customers individually. Simply speaking, the goal of any business is to attract, retain and develop relationships with their customers.[6]

[3] BAIN & COMPANY. 2015. *Management Tools & Trends.* [online]. [cit. 21-10-2015]. Available on the Internet: <http://www.bain.com/publications/businessinsights/management-tools-and-trends.aspx>

[4] PAYNE, A. 2012. *Handbook of CRM*. Oxford: Routledge, 2012. p. 7. ISBN 978-11-364-0017-9.

[5] BAIN & COMPANY. 2015. *Customer Relationship Management.* [online]. [cit. 20-10-2015]. Available on the Internet: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-customer-relationship-management.aspx>

[6] PEPPERS, D.- ROGERS, M. 2010. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. p. 17. ISBN 978-04-709-3018-2.

Benchmarking

History of the benchmarking concept goes back to the eighties of last century. At that time, the main proponent was a Xerox Corporation, that has contributed the most to popularizing this instrument serving to performance increase. After the success of the introduction of benchmarking in business management, the tool has begun to use in other major companies, and benchmarking thus became part of their success.[7]

The base concept for the definition of the term benchmarking is benchmark, which represents some measure or performance indicator, the level of which the company aims to achieve. In other terms it is a kind of substance firms adjust and try to overcome it in the various areas that can be, for example, the level of costs, productivity, average process time and so on. It is a continuous and ongoing process, which focuses on the comparison and measurement of its own organization with an experience of leading organizations in order to define targets for improving its own activities. The purpose of benchmarking is to know your own market position and its subsequent improvement by comparison with competitors with emphasis on the use the advantages of the company and reduction of deficiencies.[8]

Employee Engagement Surveys

Nowadays organizations are beginning to realize the importance of the term "employee engagement" because such employees contribute to increase the value of the organization, not only in terms of productivity but also customer satisfaction and profitability. Satisfied, motivated and loyal employees are the source of competitive advantage on the market. Engagement of employees is their willingness and ability to participate in efforts to achieve the organization's success in the market. Examining the level of commitment helps organisations to determine where the business is currently, compared to where it would like to be. The results of this type of audit activity enable to propose an adequate strategy and program of measures to increase the level of employees engagement.[9]

The role of employee engagement surveys is to determine whether employees are fully engaged into work and show an enthusiasm in relation to work carried out, as well as the organization in which they work. The surveys can also be used to identify factors with the greatest impact on the active involvement of employees and prediction of the staff retention. The application of this management tool helps companies make the right decisions regarding the workforce, whether in education, career development, or financial compensation.[10]

Strategic Planning

Long-term planning, with its methods and techniques, which were previously based on recalculations using internal financial indicators of individual subjects, was unable to answer the question how to successfully achieve the goal of retaining position or to prevent negative developments in individual sectors of the public sector. Long-term plans must be replaced by

[7] STAPENHURST, T. 2009. *The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners.* Oxford: Butterworth- Heinemann, 2009. p. 18. ISBN 978-07-506-8905-2.
[8] NENADÁL, J.- VYKYDAL, D.- HALFAROVÁ, P. 2011. *Benchmarking- mýty a skutečnost: model efektivního učení sa a zlepšování.* Praha: Management Press, 2011. p. 14. ISBN 978-80-7261-224-6.
[9] COOK, S. 2008. *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction. London:* Kogan Page Publishers, 2008. p. 33. ISBN 978-0-7494-4944-5.
[10] BAIN & COMPANY. 2015. *Employee Engagement Surveys.* [online]. [cit. 18-10-2015]. Available on the Internet: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-employee-engagement-surveys.aspx>

strategic plans that are based on developing strategies, in particular competitive strategies as well as identifying and creating efficient solutions.[11]

Strategic planning is a complex process of determining how an enterprise should become in the future and by which methods and means is possible to achieve this goal. As a part of strategic planning is assessed the full potential of the company and connects corporate objectives with concrete measures and resources needed to achieve them. In the current environment it has become obvious, that in order to be a successful company in the market, the company must react quickly and flexibly for the changes. Businesses' ability to plan strategically separates successful companies from those less successful and only a well developed plan can realize the benefits of the strategy.[12]

Outsourcing

We can talk about the outsourcing as one of the management tools, if the company uses third parties to provide certain activities outside its core business. Performing its activities in other organizations allows the company to focus its own efforts on its core competencies. Many companies can benefit from the implementation of outsourcing in the meaning of the cost reduction and performance improvement of its activities. Organizations specialized in the performance of certain activities will implement them most likely at a lower costs and more efficient than the company itself. By the implementation of outsourcing companies can gain access to the most advanced technologies and methods, without necessity to perform all the processes internally.[13]

In many businesses has the growing importance of outsourcing become a key issue. Efforts to achieve higher efficiency and reduce costs forced them to specialize in chosen core businesses in a greater extent**.** One of the consequences is an outsourcing of processes and activities traditionally conducted by the firms themselves. Enterprises gradually outsource to external organizations the performance of individual business functions, such as providing information technology (IT) or the HR department activities. The decision to outsource the activities has often a significant impact on the profitability and competitiveness of the company.[14]

Balanced Scorecard

In January 1992 Robert S. Kaplan and David P. Norton introduced the Balanced Scorecard article in Harvard Business Review, and revolutionized the prior conventional thinking about performance indicators of the company. The main idea of BSC concept is to concentrate attention on instruments that are significant from a strategic perspective. The difference compared to traditional methods of measuring performance of the company is that this method assesses not only financial indicators but also indicators in other areas of

[11] PAPULA, J. a kol. 2010. *Strategické myslenie manažérov*. Kartprint: Bratislava, 2010. p. 48. ISBN 978-80-88870-86-9.

[12] BAIN & COMPANY. 2015. *Strategic Planning.* [online]. [cit. 20-10-2015]. Available on the Internet: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-strategic-planning.aspx>

[13] BAIN & COMPANY. 2015. *Outsourcing.* [online]. [cit. 15-10-2015]. Available on the Internet: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-outsourcing.aspx>

[14] MCIVOR, R. 2005. *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management.* New York: Cambridge University Press, 2005.p. 8. ISBN 978-11-394-4458-3.

business, such as customer area, internal processes and a perspective of learning and growth.[15] Balanced Scorecard is a strategic system of continuous measurement of company performance, which provides to managers a set of tools to evaluate various aspects arising from the activities of the enterprise and its economic environment as well as the monitoring of the level of achieving the set goals.[16]

If a company is going to implement a management tool Balanced Scorecard, it is absolutely necessary to have set a strategy. Emphasis should be placed on the fact that such strategy is then converted into a model of BSC. The important thing is to be included only strategic objectives into BSC, whose role is to be distinguished from competition. Balanced Scorecard is a strategic model neither the business model.[17]

Mission and Vision Statements

A mission statement defines the company's business, its objectives and its approach to reach those objectives. A vision statement describes the desired future position of the company. Elements of mission and vision statements are often combined to provide a statement of the company's purposes, goals and values. In general, senior managers will write the company's overall mission and vision statements. Other managers at different levels may write statements for their particular divisions or business units.[18]

Supply Chain Management (SCM)

In the first step of definition of this tool, the term "supply chain" needs to be defined. The Association for Operations Management defines supply chain as the global network used to deliver products and services from raw materials to end customers through an engineered flow of information, physical distribution, and cash. Supply Chain Management synchronizes the efforts of suppliers, manufacturers, distributors, dealers, customers, involved in meeting a customer's needs. The approach often relies on technology to enable seamless exchanges of information, goods and services across organizational boundaries.[19]

Change Management

According to R. Ashkenas many managers, even at the most senior levels, don't fully appreciate the difference between announcing a major change initiative and actually making it happen. When senior leaders disappear after a big change announcement, and leave lower-level managers to execute it, they are missing in action, and it's probably more common than most realize. The announcement is an easy part which makes the manager look bold and decisive. Implementation is more difficult, because no matter how good and compelling the data, there will always be active and passive resistance, rationalizations, debates, and

[15] KAPLAN, R.- NORTON, D. 2007. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.* [online]. [cit. 21-10-2015]. Available on the Internet: <http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1>

[16] BALANCED SCORECARD INSTITUTE. 2014. *Balanced Scorecard Basics.* [online]. [cit. 24-10-2014]. Available on the Internet: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

[17] HORVÁTH AND PARTNER. 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. p. 8. ISBN 80-7259-033-2.

[18] BAIN & COMPANY. 2015. *Mission and Vision Statements.* [online]. [cit. 20-10-2015]. Available on the Internet: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-mission-and-vision-statements.aspx>

[19] AYERS, J. 2006. *Handbook of Supply Chain Management*. Boca Raton: CRC Press, 2006. p. 5. ISBN 978-14-2001-300-9.

distractions.[20] Change Management Programs enable companies to control the installation of new processes to improve the realization of business benefits. It provides a competitive advantage, allowing organizations to quickly and effectively implement change to meet market needs.

Customer Segmentation

Segmenting is the separation of a group of customers with different needs into subgroups of customers with similar needs and preferences. By doing this, a company can better tailor and target its products and services to meet each segment's needs.[21] Following to this, customer segmentation is the subdivision of a market into separated customer groups that have similar characteristics, and it can be a powerful means to identify unmet customer needs. Customer Segmentation is most effective when a company tailors offerings to segments that are the most profitable and serves them with distinct competitive advantages. A company can use this kind of management tool as the principal basis for allocating resources to product development, marketing, service and delivery programs.[22]

CONCLUSION

The demanding requirements of the current managerial work are forcing managers to dispose of relevant information and knowledge more than ever before, and they are expected to select appropriate tools for the management of enterprises. The selection of appropriate tools is quite a complicated process. The role of managers is to choose exactly the tools that are serve to a supporting of decision-making, leading to the improvement of processes, products and services and enable it to provide superior performance and increase profits. Successful implementation of management tools in the corporate practice requires an understanding of their strengths and weaknesses, as well as the ability to creatively integrate the right tools in the right way. The secret is not in discovering one simple solution, but in learning which mechanisms to use, and how and when to use them. In the absence of objective data, groundless hype makes choosing and using management tools a dangerous game of chance.

REFERENCES

ASHKENAS, R. 2014. *You Can´t Delegate Change Management.* [online]. [cit. 22-10-2015]. Available on the Internet: <https://hbr.org/2014/05/you-cant-delegate-change-management>

AYERS, J. 2006. *Handbook of Supply Chain Management.* Boca Raton: CRC Press, 2006. 640 p. ISBN 978-14-2001-300-9.

BAIN & COMPANY. 2015. *Management Tools & Trends.* [online]. [cit. 21-10-2015]. Available on the Internet: <http://www.bain.com/publications/businessinsights/management-tools-and-trends.aspx>

[20] ASHKENAS, R. 2014. *You Can´t Delegate Change Management.* [online]. [cit. 22-10-2015]. Available on the Internet: <https://hbr.org/2014/05/you-cant-delegate-change-management>

[21] GAVETT, G. 2014. *What You Need To Know About Segmentation.* [online]. [cit. 23-10-2015]. Available on the Internet: <https://hbr.org/2014/07/what-you-need-to-know-about-segmentation>

[22] BAIN & COMPANY. 2015. *Customer Segmentation.* [online]. [cit. 24-10-2015]. Available on the Internet: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-customer-segmentation.aspx>

BAIN & COMPANY. 2015. *Customer Relationship Management.* [online]. [cit. 20-10-2015]. Available on the Internet: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-customer-relationship-management.aspx>

BAIN & COMPANY. 2015. *Employee Engagement Surveys.* [online]. [cit. 18-10-2015]. Available on the Internet: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-employee-engagement-surveys.aspx>

BAIN & COMPANY. 2015. *Strategic Planning.* [online]. [cit. 20-10-2015]. Available on the Internet: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-strategic-planning.aspx>

BAIN & COMPANY. 2015. *Outsourcing.* [online]. [cit. 15-10-2015]. Available on the Internet: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-outsourcing.aspx>

BAIN & COMPANY. 2015. *Customer Segmentation.* [online]. [cit. 24-10-2015]. Available on the Internet: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-customer-segmentation.aspx>

BAIN & COMPANY. 2015. *Mission and Vision Statements.* [online]. [cit. 20-10-2015]. Available on the Internet: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-mission-and-vision-statements.aspx>

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. 2014. *Balanced Scorecard Basics.* [online]. [cit. 24-10-2014]. Available on the Internet: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

COOK, S. 2008. *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction. London:* Kogan Page Publishers, 2008. 230 p. ISBN 978-0-7494-4944-5.

GAVETT, G. 2014. *What You Need To Know About Segmentation.* [online]. [cit. 23-10-2015]. Available on the Internet: <https://hbr.org/2014/07/what-you-need-to-know-about-segmentation>

HORVÁTH AND PARTNER. 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 p. ISBN 80-7259-033-2.

KAPLAN, R.- NORTON, D. 2007. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.* [online]. [cit. 21-10-2015]. Available on the Internet: <http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1>

MCIVOR, R. 2005. *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management.* New York: Cambridge University Press, 2005. 321 p. ISBN 978-11-394-4458-3.

NENADÁL, J.- VYKYDAL, D.- HALFAROVÁ, P. 2011. *Benchmarking- mýty a skutečnost: model efektivního učení sa a zlepšování.* Praha: Management Press, 2011. 266 p. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAPULA, J. a kol. 2010. *Strategické myslenie manažérov*. Kartprint: Bratislava, 2010. 304 p. ISBN 978-80-88870-86-9.

PAYNE, A. 2012. *Handbook of CRM*. Oxford: Routledge, 2012. 464 p. ISBN 978-11-364-0017-9.

PEPPERS, D.- ROGERS, M. 2010. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. 528 p. ISBN 978-04-709-3018-2.

STAPENHURST, T. 2009. *The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners.* Oxford: Butterworth- Heinemann, 2009. 454 p. ISBN 978-07-506-8905-2.

The impact of state influence on the pricing policy of business enterprises and consumer behaviour by using the legal minimum wage.

Marco Czaker*

Key Words:

State Influence, Minimum Wage, Labor Market, Goods Market, Pricing Policy, Consumer Behaviour

Abstract:

The state influence on the market has played a central role in the industrial policy of developed countries in Western Europe and North America in the nineteenth century, since it has served as a mechanism for the regulation of inter-company competition. There are several reasons and possibilities to intervene in the market. An important reason is the elimination of unfair distribution. By introducing a minimum wage which is controlled by governmental regulation the state has one of the most important possibilities of influencing the market. The market regulation by state can make a significant influence on the competitive nature of markets

JEL CLASSIFICATION: G18, D62, D11

Introduction

A growing number of studies indicate that interventionist policies of the state can lead to economic growth, poverty reduction and economic diversification, in spite of rent seeking and corruption such policies may be conducive to.
But interventionist state policies of inclusive economic development have also been associated with lower rates of economic growth due to the negative effects of state interventionist policies on innovation. In this respect, different schools of economic thought provide dissimilar assessments of the expected impact of market regulation on market agents, market competition and consumer protection (Pataki, Sagi, & Kabók, 2011, p. 185).

* Rechtsanwalt Marco Czaker, externá forma doktorandského studia; Ekonomickej univerzity v Bratislave; Dolnozemská cesta 1/b, 852 35, Bratislava 5;post@czaker.de

At the same time, the key aim of the state regulation of markets is to change or modify the behaviour of its actors, such as competitors and consumers, as part of protecting the public interest that can be abused by harmful or negative actions of market participants. (Pataki, Sagi, & Kabók, 2011, p. 185).
However, there is a contradiction between the interests of consumers that benefit from lower prices and the interests of businesses whose profits fall if prices decrease, which necessitates accounting for the interaction between consumer behaviour, economic development and price formation (Buschle, 2002, pp. 1-3). Therefore, by addressing the impact of state influence on the pricing policy of business enterprises and consumer behaviour with respect to legal minimum wage, it should be explored the overlap between these subject areas.

Types of state influence

The state may indirectly or directly intervene in the market. Indirect interventions do not set the price mechanism inoperative and are therefore referred as market-conform. The state influence will make a increasing or decreasing of demand or the supply and the pricing is still left to the market. The state can prevent a possible price decline or increase. Indirect intervention may import restrictions either price measures such duties, subsidies, tax measures, quantity measures or just defining property rights or create a market.
Direct influence by the state contradicts the system of free market economy. Here the state intervenes directly in pricing by making rules on price formation in the form of fixed minimum or maximum prices. He thus suspends the free market mechanisms.
There are several instruments to intervene the market depending from the goals of state policy.

Efficiency

In a market involving a market failure with the goal of efficiency in general the nature of state influence is indirectly.
In case of production externalities like pollution one possibility is to create limits for producing externalities.
In the private optimum this production is too much. With introduction a pollution limit, the producer will choose a socially optimal level of pollution.
Another way to making sure, the polluter faces the social costs, is a tax on the pollution. The polluter has to take into account the tax on the pollution as social costs. This leads to a Pareto efficient level of pollution. (Varian, 2014, p. 675)
As an alternative to taxing the externality, the social optimum can be achieved through subsidy. The reduction of the pollution can be rewarded with a subsidy for the cost associated with the measures to reduction.
It is also possible to define the property rights for externalities. The problem of externality may be seen as lack of markets or a market mechanism as an example of a negotiation process. The state can create a market for trading production externalities, for example pollution vouchers. The agent is able to sell or to buy the right to pollute, other agents vice versa.
In case of consumption externalities, the market could lead to a Pareto efficient outcome too, if the agents are able to trade the externality. The condition is also, that the state defines the property rights for the externality and creates a market for exchange. Then the agents are able to trade their rights to produce externalities in the same way as trading and consume ordinary goods. (Varian, 2014, p. 667)

In case of adverse selection, the agent could be forced to contract by state and forced to take average care to avoid moral hazard. By forcing the consumer to contract, the problem of too little trades can be solved.
Also restrictions to use commons may be introduced by the state or the obligation to contribute for using or providing a public good.
In this cases the state intervention can ensure or cause that the market will promote the development of a Pareto efficient outcome.

Unfair distribution

In the context of unfair distribution always the material affluence situation is crucial for redistribution. The state shall then ensure that everybody receives a guaranteed minimum income. This guaranteed minimum is not defined by a particular transfer level but only pretends that none should fall below a certain standard of living in society. In addition to the objective of equal distribution the state may with its distribution policy also aim to create equal opportunities and eliminate poverty, or to reduce, by making transfer payments to the actual need of the society to which it is not possible from our own forces and resources, a dignified life to lead. In order to identify the poor, a poverty threshold must be set or it must be used poverty indicators, against which actually need to be recorded (Breyer / Buchholz 2009, p. 44).

The income or the supply of certain groups of the population can be secured by:

- Maximum or administered price for consumer staples (bread, rice, rent)
- Minimum prices for producers (milk)
- Odds (agricultural products, raw materials),
- Minimum wage

Generally the state will use directly Influence.

Minimum wage

A minimum wage level which is controlled by governmental regulation represent one of the most important possibility of influencing the market, that have a direct impact on the standard of living, especially among the economically vulnerable sectors of the population (Saad-Filho, 2010, p. 35).
In case of the state decision for a minimum wage generally an improvement in the income situation of workers and increased purchasing power is expected. (Wildmann, 2007, p. 85)
In terms of policy making, there are two major policy alternatives with regard to the price-setting mechanisms in labour markets. One argument is that economic growth based on the unfettered operation of markets can lead to a reduction of income inequality without state intervention. An alternative argument is that interventionist policies are required in order to produce a more equal distribution of income in the labour markets (Saad-Filho, 2010, p. 4).

Impact on the market participants

The minimum wage has different effects on the market participants, depending from the viewpoint. Workers and employers appear in the labor market with interests that are in conflict. Many workers make their labor available if the reward is high, but only few companies are willing to pay high wages. On the other hand only a few workers are willing to put their work performance at low wages available. In the equilibrium process, these conflicts of interest are balanced and there is an equilibrium price.
The rationally acting demander of labor strives to maximize its profits. On competitive market the prices and wages for each are given. The demander is a price taker. His action parameter is to choose the amount.
In this case, the equilibrium wage is reached at an equilibrium employment. The market-clearing wage rate ensures that all exchange possibilities are realized by labor-power for wages. In equilibrium applies that there are no workers who are looking for a prevailing wage rate work places, but find none. On the other hand, there are also no companies that want to set workers to the equilibrium wage rate and find none. There is thus neither involuntary unemployment nor a forced labor shortages.
The balance represents the property that there can be no lasting involuntary unemployment. Voluntary unemployment, caused by the market balance, is the sign of a rational benefit calculated by household. Households that are not satisfied with the ruling wages are voluntary unemployed. (Schmid/Dosky, 1991, p. 5)
Assuming a given short-term and therefore constant capital and ground equipment as well as the neglect of technological progress labor is the only variable factor of production. Each additional working unit employed increases the total production, but with decreasing growth rates. This diminishing marginal revenue is the demand curve for labor. The factor demand function for labor is a decreasing function of the factor price, the wage level.
To maximize their profits, companies ask only so much extra work as long as marginal cost exceed the marginal revenue. With increasing wage levels, the companies demand for labor will decrease. The supply curve on the other hand has a positive slope. With rising wage employees increases to substitute their leisure with work. (Nermerich, 2009, p. 102)

Labor market

The neoclassical model of general equilibrium provides the theoretical basis for the analysis of the labor market. This allows to analyze the labor market and shows how a perfectly ideal labor market should work. Through its application and analysis can be found that ideal conditions are violated in a real labor market and what defects incriminate him.
The neo-classical labor market theory is based on five assumptions:

- households maximize their utility function. They can consume and work. Consumption increases the usability and work reduces the benefits.
- companies maximize their profits using the labor and capital.
- there is a perfect competition in all markets. The goods sold are homogeneous.
- the prices are flexible. These adapt so that supply and demand are always balance. This means that the market is constantly cleared.
- the market is transparent that all participants have full information

On the labor market the households are providers and the companies are demanders.
In the setting of a minimum wage, the height of the wage is crucial.
If the minimum wage is below the equilibrium it is ineffective. At a low level of wages a high demand for labor on the part of the company is faced with a tight labor supply of households. The competition between companies and the workers leads to an increase in wage levels toward the equilibrium wage.
If the minimum wage corresponds to the equilibrium wage, it is just as ineffective as in the previous case. (Nermerich, 2009, p. 102)
A lying above the market-clearing equilibrium wage leads to an excess supply of labor. The guaranteed minimum wage tempts additional workers in the market. For the marginal suppliers increase the opportunity cost of leisure.
This case, which cannot be bypassed by companies featured through sanctions, leads to the neo-classical labor market theory to a drop in employment.
A further case of increasing unemployment is to provide incentives for individuals to give up low-wage jobs in favour of seeking employment in or acquiring qualifications for higher-paying positions (Fischer, 2006, p. 40).
Because of minimum wage labor the labor demand decreases. Here, the employment and thus the welfare loss is greater the further the minimum wage is raised above the equilibrium wage. The introduction of a minimum wage in the presence of the market form of therefore always leads to a welfare loss and thus to an economically inefficient situation.
As the price mechanism is ineffective, it is no longer a balance between supply and demand in that market. Two reasons are responsible for the resulting unemployment: Compared to the initial situation the demand for labor is declining. The extent of this reduction depends on the direct price elasticity of demand. The more elastic the demand reacts, the more workers can be dismissed from the company.
The remaining workers keep their job, benefit from the higher minimum wage rate.
The political hope of increased purchasing power by the minimum wage is not fulfilled here.
At the same time on both sides of the market now creates an interest, to circumvent the minimum wage provision. The companies want to pay lower wages and there are unemployed people who would be willing to work below the minimum wage. So it is not unlikely that a black market arises as long as the state does not however intervene with appropriate sanctions.
The clear winners are those who retain their jobs. Clear losers are the workers who lose their jobs. For the entire group of workers must therefore offset the profits with the losses. Here still a further aspect has to be considered: the employee renders after the introduction of the minimum wage less labor. It sinks its work suffering.
Further increases in the minimum wage can be as strong employment decline that even the workers have no advantage compared to the original situation. Such a high minimum wage that no more jobs would materialize, would destroy the rents of all market participants.

On the side of labor demanding companies, there are only losers. Some companies may no longer survive in the market, since they are no longer competitive due to increased costs. Those who strikes it less harsh, must pay higher wages than in the initial situation.
The redistribution of surplus through the minimum wage is a less serious problem of overriding perspective.

Goods market

The state regulation of markets has a direct impact on the profitability of companies because it is likely to affect their rates of return on production costs through the change in cost levels (Pataki, Sagi, & Kabók, 2011, p. 188).
The minimum wage above the previous marginal cost can influence the companies supply chose. The supply function of a company reflects the price dependence. In the competitive market the company takes the market price as given. The companies demand is horizontal at the market price. (Varian, 2014, p. 416)
Would the company adjust the increasing input prices through a price increase, it would lose its demand completely. The increase in the price is therefore not possible. The increase in the wage levels is associated with rising marginal costs. The Company produces where the price equals the marginal costs. It will therefore adjust its output level according to which will lead to a decline in production. In the long run the price must be at least as high as the average cost. If these costs as a result of the minimum wage are above the market price, the Company is expected to exit the market. But all companies in an industry will be affected by increased costs as a result of the minimum wage, which lead by reducing the level of output to a reduction of total supply in the industry. When the market demand remains at least equal to the reduced supply the market price will increase. The minimum wage will result in a higher market price.
The increasing market price will compensate the increasing production costs associated with the increasing wage level.
On the other hand, minimum wage policies can encourage the private sector to increase its productivity, which is likely to stimulate economic growth and employment as indirect outcomes of interventionist policies the costs of which for employers can be off-set in the short term by tax incentives (Saad-Filho, 2010, p. 27).
The company tries to compensate the labor cost with a more efficiency production or technology. In the case the company gets this goal it benefits twice. One the one hand it could let the level of output on the previous level and, in case of increasing market prices, the profit will increase. Further it benefits from the advancement in technology.
In general, companies that have a diversified range of products or services can offset differences costs by covering the losses from unprofitable or underperforming products with profits from their other products or services while engaging in internal cross subsidy. (Pataki, Sagi, & Kabók, 2011, p.188).
But the increasing factor price can tempt the companies to reduce the quality of the goods and services due to the desire to reduce their production costs and to increase their profits.
A high degree of state intervention into the labour markets can constrain the flexibility due to the negative effect of overly stringent regulatory frameworks on the ability of employers to set the price of labour and the conditions of employment (Joseph, Singh, & Abraham, 2013, pp. 165-166).
At the same time, state interventions into goods markets aimed at increasing the level of their competition may have a limited effect if there are only few market agents that have a long-term stake in maintaining a high level of prices. Additionally, state efforts to regulate price levels can have a limited effect on prices in markets with high entry barriers, a small number of firms, limited competition strategies, limited product heterogeneity, high rates of market growth and asymmetries in production costs and capacities (Garrod, Hviid, Loomes, & Price, 2008, p. 488).
Given the difficulty to objectively determine the costs that firms incur in the production process, the purview of regulatory interventions into the price-setting mechanisms of the market can be

limited by the variable nature of the costs that firms may have due to unexpected, one-time or periodical expenses, such as market-entry costs (Uslay, Malhotra, & Allvine, 2006, pp. 72-73).

Companies pricing policy

On a competitive market companies take the market price as given. Only the level of output is choosen. A profit maximation company chooses this level of output where the marginal costs equal the market price. (Varian, 2014, p. 417)
But in most goods markets, price levels are not necessarily set at the level of marginal costs as the economic theory predicts, since consumers frequently lack information about competing products and make their purchasing decisions without a full assessment of the market. For this reason, the prices for products of different quality are likely to tend to be higher than the interplay between supply and demand alone would suggest (Garrod, Hviid, Loomes, & Price, 2008, p. 452). Therefore, it is not possible to rely on market competition as a mechanism that can lead to an optimal price without regulatory intervention, such as through standardised information or quality requirements (Garrod, Hviid, Loomes, & Price, 2008, p. 464).
Under these conditions, market participants can collude in their pricing policies in order to reduce the level of competition and to increase the level of their profits (Garrod, Hviid, Loomes, & Price, 2008, p. 488). In this situation, reducing information or cost barriers to consumer activity may fail as a remedy against an insufficient level of competition if firms will not derive a sufficient amount of profit from the reduction of their prices (Garrod, Hviid, Loomes, & Price, 2008, p. 489). Furthermore, in certain product categories, the value of goods as perceived by their consumers goes beyond quality, design or service. This creates opportunities for the firms that produce such products to charge higher prices than the equilibrium level between supply and demand in that market would suggest (Uslay, Malhotra, & Allvine, 2006, p. 91).
From the strategic perspective, companies can be interested in lowering the prices if they expect that, in the long run, the level of competition can be reduced and recoup their lost profits if future prices will increase (Uslay, Malhotra, & Allvine, 2006, p. 77). In other words, under the conditions of unfettered market competition, a temporary decrease in price levels can lead to a long-term reduction in the number of market players. Given the presence of changing business environments, the possibility of producing multiple products by a single firm and instruments for demand stimulation, such as advertising, companies can follow pricing policies which undercut competition. With the exploitation of their competitive advantages in one product area, companies can accumulate market power in particular product markets by strategically reducing their prices in these market segments (Uslay, Malhotra, & Allvine, 2006, p. 78).

Consumer behaviour

One of the aims of the state regulation of markets is to increase consumer demand, which can be expected to have a positive influence on economic growth (Pataki, Sagi, & Kabók, 2011, p. 186). Especially in the markets where some companies have a monopoly status, consumers may suffer from overly high prices, price discrimination and a limited range of products or services due to lacking state regulation (Pataki, Sagi, & Kabók, 2011, p. 187). At the same time, regulatory efforts to increase market competition can only succeed if consumers are willing to change their purchasing behaviour in response to the entry of new competitors into the market by giving their

preference to products with higher quality, lower prices and more innovative characteristics. (Garrod, Hviid, Loomes, & Price, 2008, p. 439).
Furthermore, companies with premium brands may refrain from adjusting their prices downwards even in the presence of price competition from other firms, since lowering their prices can do damage to their brand equity as an intangible asset whose value is related only weakly to the costs of production. In other words, inelastic demand for branded products represents an important contribution that consumer behaviour makes to price levels in certain markets, since, in this case, price cuts will not lead the firm to strengthen its market position that is primarily based on the unwillingness of consumers to switch to other lower-priced products. Therefore, in nominally competitive markets, certain firms can have monopoly-level market power solely based on the overwhelming preference that customers give to their products (Uslay, Malhotra, & Allvine, 2006, p. 82).

Conclusion

The influence caused by distributive arguments, such as setting minimum wages in the labour market, is not necessarily incompatible with an efficient operation of market mechanism. Moreover, minimum wage policies can encourage the private sector to increase its productivity, which is likely to stimulate economic growth and employment as indirect outcomes. In contrast, the policy of state non-intervention into the labour market is likely to increase income inequality while reducing the ability of the state to ensure that individual employees receive a minimum income that has a significant impact on the economic well-being of underprivileged population groups.
The governmental regulation of the market can both make resource allocation more optimal and maximise social welfare, such as through minimum wage legislation. At the same time, this outcome will be achieved only if the market behaviour of firms responds to state influence by a higher degree of innovation in order to compensate for the reduction of their profits. In contrast, state intervention into the operation of markets can also lead to a reduction in the quality of goods and services due to the desire of firms to reduce their production costs and to increase their profits. Nevertheless, due to market segmentation, the influence of company brand on the buying decisions of consumers and information asymmetries between market participants, certain firms can accumulate monopoly-level market power in nominally competitive market. For this reason, the regulation of the markets by state influence can make a significant contribution to maintaining the competitive nature of markets. In this respect, minimum wage regulations are not expected to have a negative impact on consumer welfare, since price levels tend to be set at levels that are above marginal costs production due to the inefficiency of actual goods markets. Therefore, the social and economic benefits of state influence are likely to outweigh their theoretical costs to incumbent market participants.

References:

Breyer, Friedrich; Buchholz, Wolfgang (2009):

Ökonomie des Sozialstaats.

2., überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch). ISBN: 3540877401

Buschle, Nicole-Barbara (2002):
Der Einfluss von Konsumenten auf die Determinanten wirtschaftlicher Entwicklung. Ein evolutorisches Simulationsmodell.
Dresden: Techn. Univ., Fak. Wirtschaftswiss (Dresdner Beiträge zur Volkswirtschaftslehre, Nr. 2002,03).

Fischer, Pius V. (2006):
Rent-Seeking, Institutions and Reforms In Africa. Theory and Empirical Evidence for Tanzania.
Boston, MA: Springer Science+Business Media LLC.
ISBN: 978-0-387-33772-2

Garrod, L., Hviid, M., Loomes, G., & Price, C. W. (2008).
Competition remedies in consumer markets.
Loy. Consumer L. Rev., 21, 439-495.

Joseph, K. J., Singh, L., & Abraham, V. (2013).
Dealing with the Innovation–Inequality Conundrum: The Indian Experience.
BRICS National Systems of Innovation: Inequality and Development Challenges, 149-190.

Nermerich, Daniel (2011):
Mindestlohn - eine kritische Einordnung.
Frankfurt: Lang Peter GmbH Internationaler Verlag der Wissenschaften.
ISBN: 3631594240

Pataki, Eva; Sagi, Andras; Kabok, Jozsef (2011):
Market regulation - conceptions and effects on the positions of market actors. In: 2011 IEEE 9th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY 2011).
Subotica, Serbia, S. 185–189.
DOI: 10.1109/SISY.2011.6034319

Prasad, Monica (2005):
Why Is France So French? Culture, Institutions, and Neoliberalism, 1974–1981.
In: Am J Sociol 111 (2), S. 357–407. DOI: 10.1086/432778.

Saad-Filho, Alfredo (2010).
From Washington consensus to inclusive growth: the continuing relevance of pro-poor policy alternatives. Background paper for the World Economic and Social Survey. Paris: United Nations.

Schmid, Hans; Dosky, Doris von (1991):
Ökonomik des Arbeitsmarktes.
Bern, Stuttgart: Haupt (UTB für Wissenschaft, 1579).
ISBN: 9783258045078

Uslay, Can; Malhotra, Naresh K.; Allvine, Fred C. (2006):
Predatory Pricing and Marketing Theory. Applications in Business-to-Business Context and Beyond.
In: Journal of Business-to-Business Marketing 13 (3), S. 65–116. DOI: 10.1300/J033v13n03_03.

Varian, Hal R. (2014):
Intermediate microeconomics. A modern approach.
9. ed., internat. student ed. New York, NY: Norton.
ISBN: 9780393920772

Wildmann, Lothar (2007):
Module der Volkswirtschaftslehre.
München, Wien: Oldenbourg (Module der Volkswirtschaftslehre, 01).
ISBN: 3486581953

ANALÝZA VÝVOJA ODVETVIA INFORMÁCIE A KOMUNIKÁCIA

ANALYSIS OF SECTOR INFORMATION AND COMMUNICATION DEVELOPMENT

Stanislava Deáková[1]

ABSTRACT

The sector of information and communications technology (ICT) is very perspective sector in the current period, and it is the opportunity for growth for countries with knowledge capital. Today, when we see a range of sectors, across themes, we can't ignore the fact that information technology has become the basis for their development. For Slovakia, this sector could bring a lot of positive news in the economic development in the future. For that reason, I consider it essential to highlight the potential for development in this sector which could bring to the corporate sector a number of positive aspects.

KEYWORDS

information and communications technology, knowledge capital, the economic development, growth, corporate sector

JEL KLASIFIKÁCIA

D41, E00

ÚVOD

Odvetvie informačných a komunikačných technológií (IKT) je v súčasnom období veľmi perspektívnym odvetvím a zároveň príležitosťou na rast pre krajiny s vedomostným kapitálom. Dnes, keď prierezovo vnímame rôzne odvetvia nemôžeme si nevšimnúť fakt, že sa informačné technológie stávajú základom ich rozvoja. Využívame ich denne v zamestnaní aj v domácnosti. Stávajú sa našim neodmysliteľným pomocníkom, navigátorom, radcom a najmä urýchľujú mnohé pracovné procesy.

Pre Slovensko by odvetvie IKT mohlo do budúcna priniesť veľa pozitívnych správ v rozvoji ekonomiky. Veľakrát sa Slovensko zaraďuje najmä medzi krajiny, kde rast HDP a zamestnanosť zabezpečuje najmä odvetvie automobilového priemyslu. Toto úzke zameranie môže byť v budúcnosti aj hrozbou, nakoľko potenciálne zlyhanie v jednom rozhodujúcom odvetví môže spôsobiť kolaps a pád celej ekonomiky. Nie veľmi sa však hovorí o iných

[1] Ing. Stanislava Deáková, PhD. odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, stanislava.deakova@euba.sk, príspevok bol spracovaný v rámci výskumu na projektoch VEGA spoluautorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. 1/0844/15 „DIAGNOSTIKA PODNIKOVÝCH PROCESOV V KONTEXTE ŠEDEJ EKONOMIKY“

alternatívnych cestách rozvoja našej ekonomiky. Z uvedeného dôvodu pokladám za podstatné poukázať na potenciál rozvoja v tomto odvetví čo by mohlo priniesť do podnikovej sféry množstvo pozitív.

ODVETVIE INFORMAČNÉ A KOMUNIKAČNÉ SLUŽBY VO SVETE

Informačné a komunikačné služby a priemysel (Information and communication services) je jedno z odvetví sektora služieb. Ide o veľmi rozsiahle a rôznorodé odvetvie, ktoré zahŕňa všetky služby, ktorých predmetom činnosti sú služby ako poskytovanie infraštruktúry umožňujúcej prenos informácií a dát, služby poskytovania informačného obsahu a služby vývoja a inštalácie, prispôsobovanie a integrácia softvéru.

IKT zamestnávajú 8 miliónov pracovníkov, vytvárajú 6% európskeho HDP a ročná trhová hodnota sektora predstavuje viac ako 660 miliárd EUR. Niektoré zo služieb odvetví IKT podliehajú štátnej alebo medzinárodnej regulácii (hlavne telekomunikačné služby a služby rozhlasového a televízneho vysielania). Pre toto odvetvie je charakteristická vysoká úroveň vstupnej kvalifikácie a zároveň vysoká úroveň priebežného udržiavania kvalifikácie, vedomostí, štandardov a noriem. Je to odvetvie vyznačujúce sa prakticky najvyššou dynamikou pokroku a zmien (na úrovni rozvoja technológií a legislatívy). Najvyššiu konkurencieschopnosť dosahuje IKT odvetvie v Spojených štátoch amerických, za ktorými nasleduje Fínsko, Švédsko a Kanada.

Hodnotenie úspešnosti procesu informatizácie a stupňa rozvoja IKT celosvetovo a ich porovnávanie umožňuje Index rozvoja IKT (ICT Development Index – IDI), ktorý zostavuje Medzinárodná komunikačná únia (ITU) od roku 2009. Index slúži na meranie úrovne a pokroku v oblasti informačných a komunikačných technológií v 166 krajinách sveta (údaj z roku 2013), pričom sa jeho hodnota môže pohybovať v rozmedzí od 1 do 10. Globálny index rozvoja IKT sleduje priemernú úroveň indexu.

Tabuľka 1: Najvyspelejšie a najzaostalejšie krajiny v rozvoji IKT v rokoch 2008 a 2013

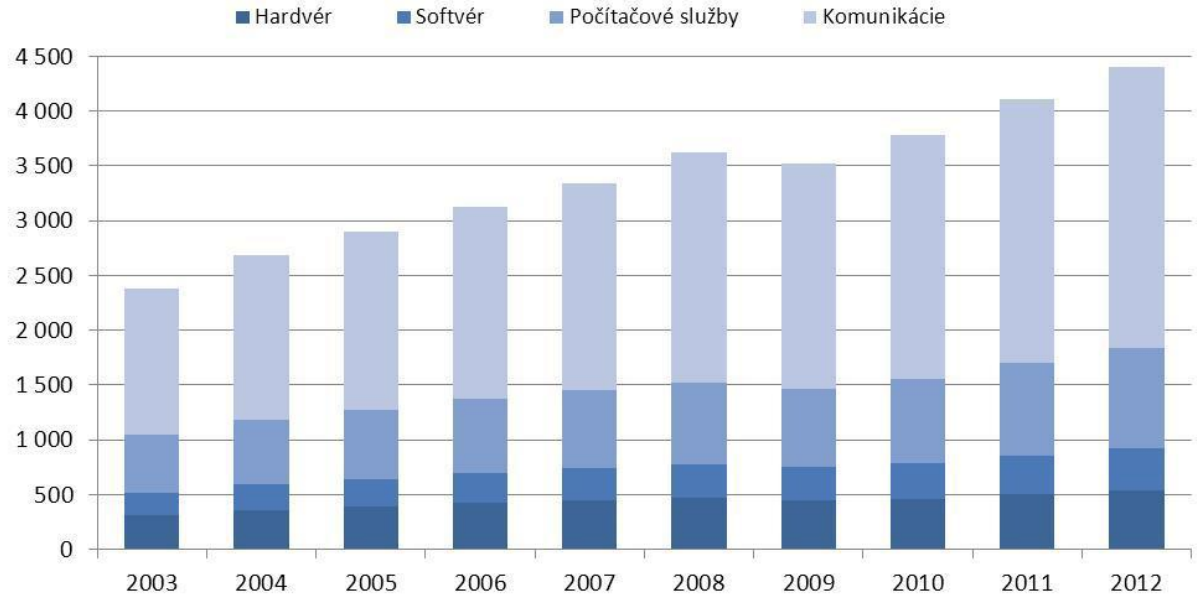
2 008			2013		
poradie	**krajina**	**IKT index**	**poradie**	**krajina**	**IKT index**
1.	Kórejská republika	7,80	1.	Dánsko	8,86
2.	Švédsko	7,53	2.	Kórejská republika	8,85
3.	Dánsko	7,46	3.	Švédsko	8,67
4.	Luxembursko	7,34	4.	Island	8,64
5.	Holandsko	7,30	5.	Veľká Británia	8,50
6.	Hong Kong, Čína	7,14	6.	Nórsko	8,39
7.	Island	7,12	7.	Holandsko	8,38
8.	Nórsko	7,12	8.	Fínsko	8,31
9.	Švajčiarsko	7,06	9.	Hong Kong, Čína	8,28

10.	Veľká Británia	7,03	10.	Luxembursko	8,26
150.	Etiópia	0,94	164.	Čad	1,11
151.	Čad	0,80	165.	Niger	1,03
152.	Niger	0,79	166.	Stredoafrická rep.	0,96

Zdroj: spracované podľa: ITU. 2012. Measuring the Information Society. Geneva: ITU. www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2012.aspx a
ITU. 2014. Measuring the Information Society. Geneva: ITU. , www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2014.aspx, [15.07.2015]

Na základe údajov z tabuľky 1 môžeme konštatovať, že priemerná hodnota globálneho IKT indexu predstavovala úroveň 3,62 v roku 2008 a do roku 2013 vzrástla na 4,77, čo predstavuje nárast o 1,15 bodu. Z uvedených meraní vyplýva, že priemerná úroveň IKT sa v jednotlivých krajinách zvyšuje, avšak rozdielnym tempom (najnižšia hodnota indexu sa zvýšila z 0,79 na 0,96 bodu a najvyššia zo 7,80 na 8,86 bodu).

Vývoj a štruktúru celkových celosvetových výdavkov na informačné a komunikačné technológie od roku 2003 do roku 2012 približuje graf 1.



Graf 1: Celosvetové výdavky na IKT v rokoch 2003-2012 v mld. USD
Zdroj: OECD. 2012. OECD Internet Economy Outlook 2012. OECD Publishing. [15.07.2015]

Z grafu 1 vyplýva, že výdavky z roka na rok rástli, s výnimkou krízového roka 2009, keď zaznamenali mierny pokles z 2 102 mld. USD v roku 2008 na 2 052 mld. USD v roku 2009. Za sledované desaťročné obdobie sa celkové výdavky krajín sveta na IKT takmer zdvojnásobili, t.j.

zvýšili sa z 2 377 mld. USD v roku 2003 na 4 406 mld. USD v roku 2012. Tieto štatistické údaje potvrdzujú trendy a rastový potenciál v odvetví IKT. Štruktúra výdavkov na IKT dokumentuje, že v roku 2012 sa viac ako polovica z nich (2 572 mld. USD) vynaložila na komunikačné služby a zariadenia, 910 mld. USD na počítačové služby, 539 mld. USD na hardvér a najmenej – 385 mld. USD na softvér.[2]

ODVETVIE IKT NA SLOVENSKU

Podľa portálu Štatistického úradu SR do odvetvia IKT zaraďujeme „podniky zapísané v obchodnom registri, ktoré vykonávajú činnosť v nakladateľskej oblasti, vo výrobe filmov, v oblasti videozáznamov a televíznych programov, príprav a zverejňovanie zvukových nahrávok, v rozhlasovom a televíznom vysielaní, v telekomunikáciách, v počítačovom programovaní, poradenstve a v súvisiacich službách.“[3]

Slovensko sa v súčasnosti prednostne upriamuje v oblasti IKT na softvérové produkty, riešenia a služby s tým súvisiace. V rámci oblasti IKT vznikli na Slovensku dve centrá v Bratislave a Košiciach. Popri týchto dvoch lídroch sa IKT usídľuje aj v mestách Žilina, Banská Bystrica a Trenčín. V IKT priemysle majú významné postavenie centrá zdieľaných služieb (shared service centres – SSC), kde poskytujú IKT spoločnosti globálneho významu svoje služby zo Slovenska pre celý svet. Historicky je ich prítomnosť najviac etablovaná v Bratislave, pričom Košice majú stále rastúci trend. Okrem svetovo uznávaných spoločností v podobe SSC vzniká v poslednom období stále viac nových firiem v podobe start–up a spin-off, kde dominujú práve IKT riešenia, zamerané na hardvér alebo sofrtvér.

Základom rozvoja IKT priemyslu na Slovensku je vysoký podiel IKT gramotného obyvateľstva, ktorý predstavuje minimálnu úroveň priemeru EU. Slovensko poskytuje vysoké pokrytie internetového pripojenia pre spoločnosti. Pôsobnosť IKT firiem postupne vytvorila podmienky pre vznik nového ekosystému v oblasti IKT (motivácia a vzdelávanie, podpora investícií do tejto oblasti, technologický transfer ...). Položili sa základy vzniku nových združení a asociácií napr. ITAS (IT Asociácia Slovenska) alebo Košice IT Valley (IKT klaster). IKT sektor má na Slovensku približne 33 000 zamestnancov, vrátane živnostníkov zamestnáva viac ako 40 000 ľudí. Priemerná mesačná mzda v odvetví IKT je za prvý kvartál roku 2015 na úrovni 1 706 Eur a je druhým odvetvím v poradí za odvetvím finančných a poisťovacích činností, čo v porovnaní so priemernou mzdou predstavuje vysoký nadpriemer.[4] Z pohľadu celkových príjmov je odvetvie IKT tretie najsilnejšie.[5] Uvedené štatistické údaje podrobnejšie charakterizuje tabuľka 1.

[2] http://jks.euin.org/sites/default/files/jks_2014_02_064-074_Fabova.pdf, [15.07.2015]
[3] http://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/sectoral/information/about ..., [15.07.2015]
[4] Priemerná mesačná mzda za prvý kvartál roku 2015 bola podľa údajov ŠÚSR na úrovni 839 Eur.
[5] Spracované podľa údajov portálu ŠÚSR, [15.07.2015]

Tabuľka 1: Ekonomické ukazovatele za informácie a komunikáciu podľa SK NACE

Ukazovateľ			2010	2011	2012	2013
Tržby za vlastné výkony a tovar 1)	Spolu	mil. Eur	4 559	4 999	5 264	5 333
	v tom: nakladateľské činnosti	mil. Eur	331	379	398	317
	výroba filmov, videozáznamov a TV programov, príprava a zverejňovanie zvukových nahrávok	mil. Eur	132	204	225	168
	činnosti pre televízne a rozhlasové vysielanie	mil. Eur	93	113	105	100
	telekomunikácie	mil. Eur	2 184	2 146	2 123	2 111
	počítačové programovanie, poradenstvo a súvisiace služby	mil. Eur	1 415	1 749	1 927	2 039
	informačné služby	mil. Eur	404	408	486	598
Priemerný počet zamestnaných osôb 1)	Spolu	počet	39 287	43 867	45 650	45 036
	v tom: nakladateľské činnosti	počet	8 398	5 693	6 210	4 971
	výroba filmov, videozáznamov a TV programov, príprava a zverejňovanie zvukových nahrávok	počet	2 021	1 692	1 330	920
	činnosti pre televízne a rozhlasové vysielanie	počet	501	769	667	641
	telekomunikácie	počet	9 542	9 526	9 445	10 221
	počítačové programovanie, poradenstvo a súvisiace služby	počet	12 179	20 416	21 868	21 600
	informačné služby	počet	6 646	5 771	6 130	6 683
Priemerná mesačná mzda 1)	Spolu	Eur	1 548	1 680	1 729	1 763
	v tom: nakladateľské činnosti	Eur	778	1 252	1 238	1 194
	výroba filmov, videozáznamov a TV programov, príprava a zverejňovanie zvukových nahrávok	Eur	520	1 254	1 249	1 237
	činnosti pre televízne a	Eur	1 626	1 511	1 542	1 685

	rozhlasové vysielanie					
	telekomunikácie	Eur	1 720	1 776	1 929	1 826
	počítačové programovanie, poradenstvo a súvisiace služby	Eur	1 986	1 798	1 822	1 853
	informačné služby	Eur	1 407	1 484	1 486	1 744

Poznámka:

1) vrátane živnostníkov

Zdroj: http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-..., [15.07.2015]

V prípade hodnotenia konkurencieschopnosti IKT Slovensko v tomto roku kleslo o tri miesta a umiestnilo sa na 34. mieste. Podľa organizácie Business Software Alliance získalo 41,4 bodu z celkových 100, čo oproti minulému roku predstavuje zlepšenie takmer o 2 body napriek celkovému zhoršeniu pozície v rebríčku hodnotených krajín. V porovnaniach krajín bývalého východného bloku sa Slovensko umiestnilo na siedmom mieste z 15 hodnotených krajín. Pred Slovenskom sa v rebríčku nachádzajú krajiny Estónsko, Česko, Slovinsko, Lotyšsko a Litva. Negatívom je, že na Slovensku je mimoriadne nízka podpora vedy a výskumu, ktorá je úzko prepojená s IKT. Výdavky na vedu a výskum výrazne zaostávajú za priemerom EÚ a predstavujú len 0,63% HDP, pričom priemer v EÚ je 2%. V podnikovej sfére je situácia vo výdavkoch na výskum a vývoj ešte horšia a predstavuje menej ako 5% a je najnižšia v EÚ.

PRÍNOSY IKT[6]

- Podľa štúdie SAV zvýšenie investícií v SR do IT o 1 % vedie k rastu reálneho HDP o 0,11 % a HDP na obyvateľa o 0,12 %.
- Podľa štúdie vypracovanej pre Európsku Komisiu, IKT sektor generuje v EÚ 100 000 nových pracovných miest ročne a zvyšuje HDP ročne o 0,71%.
- Podľa OECD kapitál IKT priemerne zvyšuje hospodársky rast o 0,3% - 1,0%.
- Podľa bývalej komisárky pre informačnú spoločnosť a médiá Viviane Readingovej IKT prispel štyridsiatimi percentami k celkovému nárastu produktivity v hospodárstve v rokoch 1994 až 2004.
- Digitálna Agenda 2020 EÚ pripisuje IKT 50% podiel na hospodárskom raste EÚ za posledných 15 rokov, a vidí tento sektor ako hlavný motor pokrízového zotavenia európskeho hospodárstva, ktorý je navyše v súlade s požiadavkami na trvale udržateľný rozvoj.

ZÁVER

Zo základných štatistických údajov vyplýva, že aktuálna situácia v IKT na Slovensku nie je priaznivá. V budúcnosti je nutné zabezpečiť systémovú podporu štátu do rozvoja vedy a

[6]http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/informacne_a_komunikacne_technologie.pdf , [15.07.2015]

výskumu a súčastne umožniť využívanie podporných zdrojov z EÚ. Slovensko je krajina s veľkým vedomostným potenciálom a tradíciou v technickom vzdelaní o čom svedčia aj výsledky hodnotenia kvality univerzít na Slovensku, kde sú podstatnou súčasťou aj hodnotiace kritériá v oblasti výsledkov vedy a výskumu. Chýba však správna alokácia a prepojenie zdrojov, ktoré by mohli podporiť rozvoj IKT na Slovensku.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1 ITU. 2012. Measuring the Information Society. Geneva: ITU, dostupné na internete www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2012.aspx a
2 ITU. 2014. Measuring the Information Society. Geneva: ITU. , dostupné na internete www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2014.aspx
3 OECD. 2012. OECD Internet Economy Outlook 2012. OECD Publishing. [15.07.2015]
4 http://jks.euin.org/sites/default/files/jks_2014_02_064-074_Fabova.pdf, [15.07.2015]
5 http://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/sectoral/information/about ..., [15.07.2015]
6 portál ŠÚSR, [15.07.2015]
7 http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-..., [15.07.2015]
8 http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/informacne_a_komunikacne_technologie.pdf, [15.07.2015]

MODELL, COOPERATION PERFORMANCE‘ ZUR BEWERTUNG DES AUFWAND- UND NUTZENS IN KOOPERATIONEN UND NETZWERKEN

Frank Dietz[1]

Abstract

Selbständige, rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Unternehmer beteiligen sich zur Realisierung individueller Wettbewerbsvorteile an Kooperationen und Netzwerken. Die Beteiligung ist dabei stets freiwillig, d.h. der Unternehmer hat jederzeit die Möglichkeit den Verbund zu verlassen, wenn er keinen Nutzen in der Mitgliedschaft mehr sieht. Zwischen Geben (Aufwand) und Nehmen (Nutzen) besteht mindestens ein Gleichgewicht oder im optimalen Fall ein Nutzenüberhang. Ungleichgewicht führt dabei mittelfristig zur Leistungsverweigerung und rückläufiger Beteiligung der Kooperationspartner. Nur durch die Bereitstellung angemessener Anreize sind die Partner bereit, die erforderlichen Beiträge zu leisten. Die aktive Vernetzung von Kooperationspartnern bedarf daher eines angemessenen Monitorings mit der Möglichkeit zur Bewertung des Beitrags-Nutzen-Gleichgewichts sowie der Zufriedenheit der Kooperationspartner. Wie das Kooperations-Controlling das Management wirkungsvoll unterstützen kann, zeigt die Auswertung der ‚Cooperation performance‘ Modells.

Model, Cooperation Performance' for evaluating the effort and benefits in cooperation and networks

Abstract

Self-employed, legally and economically independent entrepreneurs participate in the realization of individual competitive advantages of cooperation and networks. Participation is always voluntary, that means, the entrepreneur has always the option to leave the compound if he sees no benefit in the longer membership. Between investment (expense) and retain (benefit) consists of at least an equilibrium or in the best case a benefit balance. Imbalance leads this medium to withhold performance and declining participation of cooperation partners. Only by providing reasonable incentives that partners are prepared to make the necessary contributions. The active network of cooperation partners therefore needs an adequate monitoring with the ability to evaluate the contribution-benefit balance and the satisfaction of the cooperation partners. The cooperation-controlling can help management effectively shows the evaluation of ‘Cooperation performance' model.

Key Words:
Vorteil, Nutzen, Controlling, Kooperation, Netzwerk, Verbund, Aufwand, Synergieeffekte, Kennzahl

Benefit, advantages; controlling; cooperation; network, compound; efforts; Synergie; KPI

JEL Classification: A14, D23, D74

[1] Frank Dietz, Germany D-59514 Welver, Hermann-Löns-Str. 78; external PhD Student Comenius University Bratislava Fakulty Management eMail: frank.dietz@fm.uniba.sk

1 Einleitung

Ein wesentlicher Vorteil von Kooperationen besteht in der Nutzung von Synergien aus ‚economies of scale & scope'. An Kooperationen beteiligte Unternehmer behalten Ihre Selbstständigkeit und tragen ihre unternehmerische Verantwortung nach wie vor selbst. Die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe mittelständischer Unternehmen basiert auf der Realisierung individueller Wettbewerbsvorteile. Die Mitgliedschaft ist dabei stets freiwillig, d.h. der Unternehmer hat jederzeit die Möglichkeit den Verbund zu verlassen, wenn er keinen Nutzen in der Mitgliedschaft mehr sieht (Flögel und Gärtner 2013, S. 76). Die Kooperationsentscheidung basiert darauf, „[...] betriebswirtschaftliche Vorteile zu erlangen, die über reine Gewinnbeteiligung hinausgehen" (Kon 2008, S. 162).
Die Kooperation selbst partizipiert dabei von der Beteiligung der Partner und Führungskräfte (Schmale 2013, S. 27) an arbeitsteiliger Auftragsbearbeitung. Das Engagement in einer Kooperation basiert dabei auf dem Wechselspiel zwischen Geben und Nehmen. Im optimalen Fall besteht zwischen Geben (Aufwand) und Nehmen (Nutzen) ein Gleichgewicht sowie ein ebenfalls ausgewogener Fluss zwischen den Leistungen, die Kooperationspartner einbringen und erhalten. Ungleichgewicht führt zwangsläufig mittelfristig zu Demotivation und in Folge zur Leistungsverweigerung bei rückläufiger Beteiligung der Kooperationspartner (Widmann und Seibt 2011, S. 85). Allerdings steigt mit der Gefahr der Unwirtschaftlichkeit und geringer Transparenz über die Intensität der Beteiligung auch der Kontrollbedarf der Kooperationspartner untereinander. Aus diesem Grund ist es jeder Beteiligung angeraten, Leistungsparameter und Kontrollgrößen für die Beteiligung zu definieren und zu erheben (Nüttgens et al. 1995, S. 9).
Der Nutzen kooperativer Organisationen ist am effizientesten, wenn es gelingt, die individuellen Ziele der Partner zu erfüllen. Nur durch die Bereitstellung angemessener Anreize sind die Partner bereit, die erforderlichen reziproken Beiträge zu leisten. Sie ist effektiv, wenn die richtigen Mittel zur Erreichung des Organisationszweckes gewählt werden. Eine ineffiziente Organisation kann nicht effektiv sein, da die Grundlage zur Kooperation fehlt. In diesem Fall werden die individuellen Ziele der Kooperationspartner nicht erreicht (Schreyögg 1999, S. 49).
Die aktive Vernetzung von Kooperationspartnern bedarf daher eines angemessenen Monitorings mit der Möglichkeit zur Bewertung des Beitrags-Nutzen-Gleichgewichts sowie der Zufriedenheit der Kooperationspartner. So steht bei jeder Kooperationsbeteiligung die Effektivität und Effizienz der Austauschbeziehungen im Vordergrund (Borchert 2001, S. 114).
Die zentrale Forschungsfrage lautet also: „*Wie kann ein Kooperations-Controlling das Kooperationsmanagement instrumentell unterstützen?"* (Drews 2001, S. 7). Es gilt daher, geeignete Verfahren und Methoden zu entwickeln, mit denen der Grad der Zielerreichung und die Wechselwirkungen der Kooperationspartner untereinander vollständig erfasst werden können (Ullrich 2003, S. 211).
Das hier angerissene Modell des ‚Cooperation performance' erfüllt eben diese Anforderungen. Das Controlling-Instrument ‚Cooperation performance' visualisiert die individuell betriebenen Aufwands- und Nutzenpositionen jedes einzelnen Mitgliedsbetriebes. Es ermöglicht dabei die Auswertungen individueller Aufwands- und Nutzenfunktionen im Verhältnis zu den Positionen der übrigen Partnern sowie der Grundgesamtheit.
Das vorgestellte Modell versetzt sowohl das Kooperationsmanagement als auch das einzelne Mitglied in die Lage, nahezu auf einen Blick Aufwands- und Nutzenpositionen zu identifizieren und strategische Entscheidungen zu treffen. Darüber hinaus wird das Management einer Kooperation oder eines Netzwerkes in die Lage versetzt, die individuelle Beteiligung am Aufwand zu bewerten und den aus der Kooperationsbeteiligung gezogenen Nutzen zu bewerten. Mit Hilfe des Modells lässt sich nicht nur der Aufwand und Nutzen analysieren, es vermittelt auch Transparenz im Sinne der Erkennbarkeit opportunistischem Verhaltens, einer Übervorteilung im Sinne des Trittbrettfahrerproblems und des Nachfrageverhaltens (Knop und Kropfberger 2009, S. 192; Blumberg 1998, S. 11; Schmidt 2007, S. 76–77).

2 Modell zur Messung der Kooperationsbeteiligung

2.1 Ansprüche der Partner zwischen Gesellschafter und Kunde

Netzwerkteilnehmer haben nahezu zeitgleich unterschiedliche Sichtweisen auf die eigene Kooperationsbeteiligung und verfügen, je nach Sichtweise, über wechselnde Schwerpunkte. Sie führen als Inhaber oder Manager ein wirtschaftlich eigenständiges Unternehmen. In dieser Funktion wird eine angemessene Rendite für das eingesetzte Kapital bzw. für das übernommene wirtschaftliche Risiko erwartet. Gleichzeitig agieren sie auch als Netzwerkteilnehmer in einem oder mehreren Netzwerken. Zielkonflikte entstehen für die Netzwerkteilnehmer durch die Zuordnung von Aufträgen in das Netzwerk oder in das eigene Unternehmen.

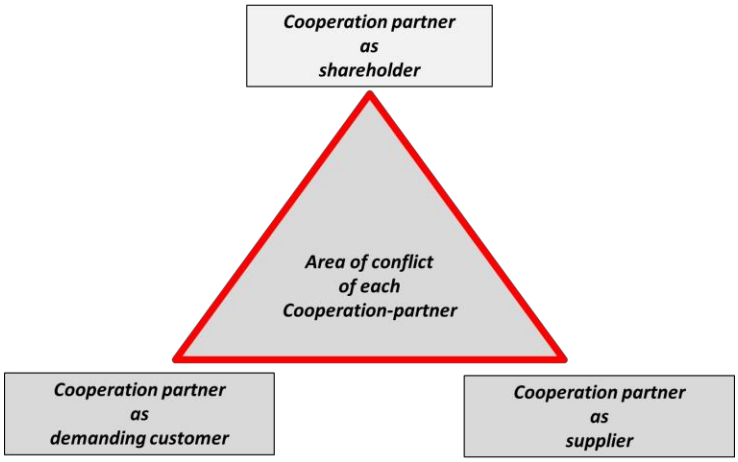


Abbildung 1: Spannungsfelder der Kooperationsmitgliedschaft (eigene Darstellung)

Je nach Betrachtungsweise erwartet das Mitglied als Auftraggeber (customer) an Kooperationspartner beste Qualität und Service bei niedrigen Kosten. Zeitgleich kann er als Auftragnehmer (supplier) von seinen Kooperationspartnern oder dem Organbetrieb eine auskömmlich angemessene Vergütung bei größtmöglicher betrieblicher Flexibilität erwarten. Damit droht die Privatisierung der Netzgewinne und Sozialisierung bzw. Kollektivierung der Netzwerkkosten (Reiß 2008, S. 99).
Nachfolgende Grafik verdeutlicht die Zusammenhänge für ein und denselben Kooperationspartner mit situativ unterschiedlichen Gesichtspunkten.

2.2 Kooperation = Konzept zur individuellen Wertmaximierung

Kooperationssysteme integrieren partielle Subsysteme einzelner und rechtlich unabhängiger Unternehmen. Eine vollständige Deckung der Zielsysteme der Kooperationsbeteiligten ist, aufgrund des Strebens nach individuellen Wettbewerbsvorteilen und Gewinnerzielungsabsichten ausgeschlossen. Dass die Zielsysteme vollständig konkludent sind, ist allerdings weder für den Organbetrieb noch für den Kooperationspartner erforderlich. Andererseits ist die Kenntnis der Zielsysteme der Kooperationsbeteiligten für die Verhaltenserwartung natürlich hilfreich. Rationale Partner handeln aus individuellen Zielen heraus koordiniert, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Es genügt daher eine anteilige Interessensübereinstimmung hinsichtlich des kompatiblen Mitteleinsatzes. Daher beschränken sich gemeinsame Ziele auf Ereignisse, die eine gemeinsame Struktur erhalten, in der Kooperationspartner individuelle Ziele verfolgen können. Für die Wahl der Kooperationspartner sind die Verfügungsgewalten über Ressourcen der Partner wichtiger als der Grad der Übereinstimmung von Zielen der Selben (Rössl und Fink 2004a, S. 54).
Organisationen und damit auch Kooperationen und Netzwerke sind dann effizient, wenn die Organisation den individuellen Nutzen der Transaktionsteilnahme als Differenz zwischen Nutzen und Kosten

für alle Organisationsteilnehmer maximiert. Dieses Effizienzkriterium wird in der Literatur als Wertmaximierungskonzept bezeichnet (Jost 2001, S. 19–20).

2.3 Austausch kooperativer Güter- und Leistungsströme

Die Leistungsverrechnung innerhalb der Güter- und Leistungsströme entspricht dem Geldstrom, der in umgekehrter Richtung den Güter- oder Dienstleistungsstrom ausgleicht (Kon 2008, S. 62).

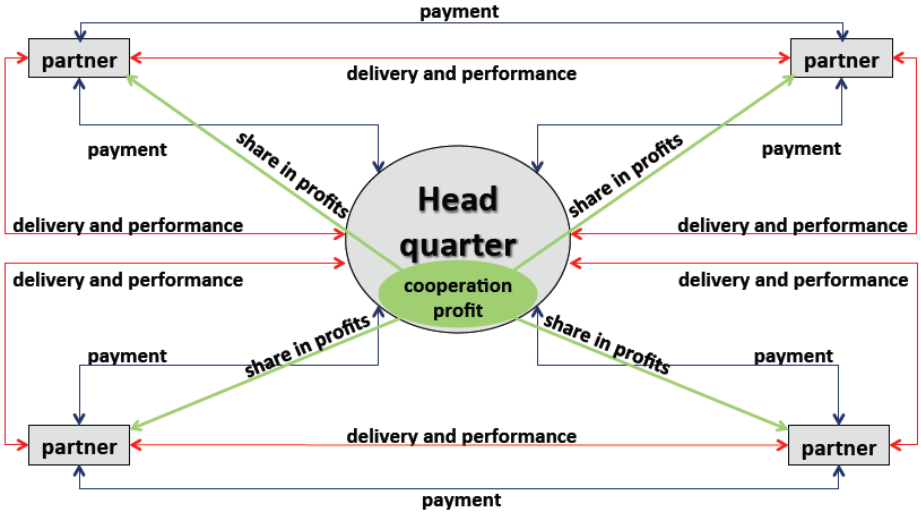


Abbildung 2: Güter- und Leistungsströme in institutionalisierten Kooperationen, Beispiel mit vier Kooperationspartnern (eigene Darstellung)

Die Gestaltung institutionalisierter Kooperationen hat dabei das Ziel, den Wert der individuellen Gesamtergebnismodifikation zu maximieren. Sofern der maximale Wert kleiner als der Ausbeutungsgewinn ausfällt, kann kooperatives Verhalten ausgeschlossen werden. In realen Geschäftsbeziehungen ist es allerdings nicht ohne weiteres möglich, den Wert der maximalen Gesamtergebnismodifikation zu prognostizieren. Die Wirkungen des Koordinationsaufwandes, der Transaktionskosten, sowie der Vertrauensdisposition sind durch fehlende Analyseinstrumente für die komplexen Zusammenhänge der kooperativen Beziehungen häufig nicht transparent bzw. nur schwer messbar (Ullrich 2003, S. 211).
Für die Beurteilung der komplexen Zusammenhänge der kooperativen Beziehungen zwischen Wettbewerbern müssen also Analyseinstrumente entwickelt werden!

2.4 Analyse der individuellen Zielerreichung mit Transparenz in der Beteiligung

Bei kooperierenden Unternehmen handelt es sich um wirtschaftlich eigenständige Unternehmen mit zum Teil divergierenden Interessenlagen und Zielsetzungen. Daher müssen flexible Kennzahlensysteme geschaffen werden. Da je nach Interessenslage unterschiedliche Beteiligungsintensitäten und -tiefen zu erwarten sind, muss im Kennzahlensystem die unternehmensspezifische Beteiligungsintensität individuell abbildbar sein (Howaldt 2004, S. 6).
Die erhaltenen Leistungen der Kooperationspartner lassen sich aufgrund hoher Komplexität nur schwer spezifizieren (hidden action). Daraus resultieren erhebliche Unsicherheiten in den Austauschbeziehungen. Diese Unsicherheiten müssen mittels zu schaffender Transparenz reduziert oder anderweitig bewältigt werden. Jeder Kooperationsteilnehmer hat das Eigeninteresse, eine Organisationsform zu finden, die Nachteile asymmetrischer Informationen mindert. Nahezu alle Kooperationspartner suchen nach einem beherrschbarem Portfolio aus Beteiligungen, Prüfungen, Strafen und freiwilligen Informationen zur Erreichung maximenbasierten Vertrauens in der Organisation (Rössl und Fink 2004b, S. 32).

Das Analysetool muss somit in der Lage sein, neben dem erzielten Nutzen für die Gemeinschaft den individuellen Aufwand und Nutzen pro Geschäftsbereich für den einzelnen Kooperationspartner zu erfassen und auszuweisen.

2.5 Kennzahlensystem aus zentraler Finanzbuchhaltung

Der in meinen Forschungen favorisierte Ansatz basiert auf einem Kennzahlensystem aus vorhandenen Daten des betrieblichen Rechnungswesens. In der Finanzbuchhaltung werden alle Geschäftsvorfälle erfasst. Die Anlagenbuchhaltung liefert die Werte der monetären Beteiligungen an der institutionalisierten Kooperation. Die GuV liefert die Werte zentral fakturierter Lieferungen und Leistungen der Kooperationspartner. Die Finanzbuchhaltung ist auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Kreditoren (Aufwand) und Debitorenkonten (Ertrag) gegliedert und bietet somit die Ausgangsbasis für die Ermittlung der individuellen Kooperationsbeteiligung. Kooperationsmitglieder nehmen, wie in Abbildung 1 gezeigt, sowohl die Position des Shareholders als auch die des Kreditors und Debitors ein. Sämtliche Lieferungen und Leistungen werden bei zentraler Faktura somit über das externe Rechnungswesen abgebildet und sind über das ERP System oder bei kleinen Unternehmen über den Kontenrahmen des Steuerberaters verfügbar.
In Auswertung dieses Kontenrahmens kann für jeden Mandanten (Kooperationspartner) die individuelle Beteiligung am Austausch von Lieferungen und Leistungen ermittelt werden. Die Konten der GuV geben dabei die laufenden Aktivitäten der als Lieferung von der Kooperation in Anspruch genommenen Güter in Form von Beteiligungen am Einkaufsvolumen, Nutzung von Marketing-Tools, Nutzung individueller Service-Leistungen, sowie aus der Kooperation erhaltene und an die Kooperation abgegebene Aufträge wieder. Daher gilt es, aus den GuV Konten diejenigen zu bestimmen, über die sich die Kooperationsbeteiligung auf Mitgliedsebene abbilden lässt.
Wie in Abbildung 2 gezeigt, findet der Austausch von Lieferungen und Leistungen auch direkt zwischen den Kooperationspartnern statt, ohne den Organbetrieb zu tangieren. In diesem Fall liegt es im Interesse einer vollständigen Erfassung der eigenen Kooperationsbeteiligung, diese Werte ebenfalls aufzubereiten und regelmäßig an ein zentrales Controlling zu melden. Durch eine vollständige Erfassung aller Lieferungen und Leistungen, sowie Güter und monetären Ströme innerhalb Kooperation kann ein Kennzahlenmodell der Beteiligungen erstellt werden. Diese Werte auf Partnerebene lassen sich regelmäßig auf Kooperationsebene aggregieren und dienen als Benchmark der Kooperationsentwicklung (reziproke Geschäfte) und der individuellen Bewertung des Aufwandes und Wertschöpfung des einzelnen Kooperationsmitgliedes.
Abbildung 3 zeigt symbolisch in der ‚Bottom up Perspektive‘ die Aufwände und Nutzenpotentiale der Kooperation bis hin zu den gemeinsamen zu erzielenden Wettbewerbsvorteilen Kosten, Qualität, Zeit und Flexibilität (Picot et al. 2001, S. 3–4) mit durchgängiger `operational Excellence` (Springer 2009, S. 242) der arbeitsteiligen Prozesse.



Abbildung 3: Entstehung individuellen Nutzens in der Kooperation (eigene Darstellung)

2.6 Balance von Vertrauen und Kontrolle in Netzwerken

Wirtschaftlicher Erfolg tritt auch in kooperativen Organisationen nicht automatisch ein und kann durch die Einflüsse einzelner, sich nicht ausreichend einbringender oder zu dominanter Partner, minimiert werden. Gerade dann, wenn die Beteiligung an einer Kooperation unfreiwillig durch Marktanpassungsdruck ausgelöst wird, kann der Verlust an Autonomie höher eingeschätzt werden als der Zugewinn an Vorteilen und Flexibilität. In diesem Fall ist auch das Vertrauen der Kooperationspartner noch nicht vollständig vorhanden. Besonders bei der Abrechnung von Leistungen wird ein starkes Kontrollbedürfnis bezüglich der Transaktionen zwischen den Kooperationspartnern ausgelöst (Dederichs und Moock 2001, S. 22).
Dominante Kooperationsteilnehmer oder auch „Trittbrettfahrer“ (Krüger 2012, S. 26–27) und „Underperformer“ (Knop und Kropfberger 2009, S. 192) verletzen mit der Zurückhaltung von Leistungen die Regeln der auf Freiwilligkeit basierenden Organisationsform. Dabei wird bewusst oder unbewusst der Informationsaustausch innerhalb der Kooperation negativ beeinflusst. Sobald dominante Firmen oder Leistungsverweigerer dem rechtlich unabhängigen Partner unerwünschtes Verhalten zumuten und seine Best-Practice-Methoden und sein technologisches Know-how nicht mehr für Netzwerkmitglieder zugänglich machten, verliert die Einzelbeziehung ihren kooperativen Nutzen. Dadurch verliert die Kooperation für alle Prozessbeteiligte an Wert (Benkhoff 2011, S. 28).
Auch diese störenden Verhaltensmuster gilt es über ein praxisnahes Kooperations-Controlling zu identifizieren.

Auswertungen im Modell ‚Coopertion value'

ne Opportunismus maximalen Nutzen für sich und die Kooperationspartner stiften
ı im Rahmen ihrer eigenen Ziele aktiv beteiligen
ı minimal aber korrekt beteiligen
ı opportunistische Nutzenvorteile verschaffen

	C						D							
nponents	Package: individual Service Components						Indirect advanced = Capacity enlargement			direct advanc utiliz				
oup - t: QM ı ISO 001	trade-mark protect-ion	Group - Cert. UM DIN ISO 14001	Home Page Package & Service	Marke-ting Products	of common purcha-sing	Central Services 1-n	turnover as principal Division 1	turnover as principal Division 2	turnover as principal Division 3	turnover as supplier Division 1	turn as sup Divis			
- €	- €	- €	- €	112 €	- €	- €	650 €	- €	- €	4.990 €	11.(			
185 €	2.074 €	985 €	1.200 €	875 €	47.000 €	- €	21.500 €	16.900 €	146.280 €	14.940 €	66.(			
185 €	2.074 €	985 €	1.200 €	77 €	23.000 €	2.750 €	4.039 €	13.450 €	- €	7.160 €	4.(			
185 €	2.074 €	3.495 €	1.200 €	- €	- €	- €	- €	5.950 €	4.270 €	69.660 €	69.(			
185 €	2.074 €	985 €	1.200 €	1.235 €	- €	785 €	- €	880 €	8.860 €	- €				
185 €	- €	- €	- €	- €	13.900 €	- €	11.900 €	17.950 €	4.860 €	290 €				
185 €	2.074 €	3.495 €	1.200 €	- €	- €	940 €	74.750 €	56.800 €	28.460 €	8.460 €	2.(			
185 €	2.074 €	- €	1.200 €	57 €	61.000 €	165 €	3.390 €	5.400 €	1.660 €	57.760 €	184.(			
185 €	2.074 €	985 €	1.200 €	- €	4.400 €	2.850 €	611.850 €	93.900 €	529.060 €	2.240 €	1.(			
480 €	14.517 €	10.930 €	8.400 €	2.355 €	149.300 €	7.490 €	728.079 €	211.230 €	723.450 €	165.500 €	341.			
.185 €	2.074 €	1.822 €	1.200 €	471 €	29.860 €	1.498 €	104.011 €	26.404 €	103.350 €	20.688 €	48.			
not use the (optional) Services														

en; kein Nutzen der Services; Nutzen aus der Marke & als Auftragnehmer
elle Services bei Transaktionskostenvorteilen, nutzt Ressourcen der Partner als AG; stellt nur selten eigene Ressourcen berei
dividuelle Services durchgängig bei Transaktionskostenvorteilen, nutzt Ressourcen der Partner als AG und stellt bei Bedarf fr
dividuelle Services bei vorliegenden Transaktionskostenvorteilen, gibt geringe Kapazitäten ab, ist andererseits stark als AN tä
ən Pflichten, nutzt individuelle Services durchgängig bei Transaktionskostenvorteilen, nutzt Ressourcen der Partner als AG ur
ale Services bei Bedarf; nutzt die Ressourcen der Partner, stellt kaum eigene Ressourcen bereit
ntrale Services bei Bedarf; nutzt stark die Ressourcen der Partner; stellt im Kerngeschäft eigene Ressourcen bereit
den Pflichten, Nutzen aus Service & Marke sowie als AG & AN
3asic components & zentrale Services zum eigenen Vorteil; nutzt als BROKER stark die Ressourcen der Partner; stellt bei eiger

Abbildung 4: Modell ‚Cooperation Performance' (eigene Forschung)

2.7 Modell ‚Cooperaration Performance'

Das hier vorgestellte Modell nutzt zur Visualisierung beispielhaft eine institutionalisierte Kooperation mit 10 Kooperationspartnern. Die Partner unterhalten KEINEN gemeinsamen Geschäftsbetrieb. Die Kooperationspartner arbeiten als Schnittmenge in den Geschäftsbereichen (Divisionen) Landverkehr national, Landverkehr international und FCL/ LCL Überseeverkehre.

Als Servicegesellschaft unterhalten die Kooperationspartner eine Systemzentrale, die einerseits die institutionalisierte Organisation nach innen und außen darstellt und andererseits verschiedene Serviceleistungen für die Partner bereitstellt. Die Servicegesellschaft wurde in der Rechtsform der GmbH institutionalisiert, in der die Kooperationsmitglieder Gesellschafter mit gleichen Geschäftsanteilen und Stimmrechten ausgestattet sind. Die Geschäftsführung ist zur Wahrung von Fairness und Neutralität mit einem externen Manager besetzt, der in seiner Tätigkeit durch einen Aufsichtsrat unterstützt wird. Der Aufsichtsrat ist im Beispiel paritätisch mit gewählten Vertretern der Gesellschafter sowie externen Wirtschaftsexperten besetzt. Ein internes Controlling ist installiert. Unternehmensgewinn entsteht in der Beispielkooperation einerseits durch den Austausch von Gütern und Leistungen der Partner untereinander sowie zwischen der Systemzentrale und den Partnern. Weiterhin entsteht ein Gewinn direkt durch Ressourcenauslastung durch zusätzliche Aufträge in den Unternehmen der Kooperationspartner und anderseits durch Gewinnausschüttungen aus Überschüssen der Systemzentrale.

Das in den folgenden Abbildungen gezeigte KPI-Modell der ‚Cooperation Performance' basiert auf der Messung der einzelnen kooperativen Komponenten. Die Visualisierung der Abweichungen lässt schnell individuelle Abweichungen erkennen, so dass das Kooperationsmanagement die Ursachen eruieren und Einfluss nehmen kann.

2.8 Kooperative Pflichtbeteiligungen

Die Pflichtbeteiligungen der Kooperationsmitglieder fassen die Pakete A & B zusammen und setzt diese ins Verhältnis zum Gesamtumsatz des Partners. Unabhängig von der absoluten Höhe lässt sich aus dem Prozentsatz erkennen, ob der Partner sich innerhalb der üblichen Range der Versicherungsaufwendungen und dem Einsatz von Standardequipment – im Beispiel hochwertiges Packmaterial (Standard-Equipment) - bewegt. Abweichungen nach oben, aber auch nach, unten können systembedingt sein und lassen nicht zweifelsfrei auf opportunistisches Verhalten schließen.
Geringe Aufwände in diesem Bereich können z.B. durch einen hohen Fremdvergabeanteil verursacht werden. Im Beispiel Partner G, der mit 1% Materialeinsatz auf hohen Subunternehmeranteil schließen lässt. Im zugrunde liegenden Beispiel sind die Anbieter der Branchenversicherungslösung sowie die Equipment-Lieferanten zentral gelistet. Die Großhandelspreise an die Kooperationspartner enthalten eine Rückvergütung, aus der die Zentrale anteilig ihren Aufwand finanziert. Diese umsatzabhängig verursachergerechte Rückvergütung minimiert direkt den Einzelaufwand einer Direktfinanzierung, der von den Mitgliedern per Umlage erhoben wird.

	A				B			
	accured commission of insurance & equipment				Package: Basic Components			
member	of insurance 1-n	% of sales	of Standard Equipment 1-n	% of sales	allocation Marke-ting & PR Package	allocation IT Backbone	Group - Cert. QM DIN ISO 9001	trade-mark protect-ion
A	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	- €	- €	- €
B	59.000 €	1,9%	95.000 €	3,1%	889 €	980 €	1.185 €	2.074 €
C	29.300 €	1,2%	63.000 €	2,6%	889 €	980 €	1.185 €	2.074 €
D	43.860 €	1,3%	98.000 €	2,9%	889 €	980 €	1.185 €	2.074 €
E	1.500 €	0,1%	4.100 €	0,3%	889 €	980 €	1.185 €	2.074 €
F	1.180 €	0,1%	- €	0,0%	889 €	- €	1.185 €	- €
G	79.700 €	1,2%	69.000 €	1,0%	889 €	980 €	1.185 €	2.074 €
H	- €	0,0%	7.700 €	0,1%	889 €	980 €	1.185 €	2.074 €
I	9.500 €	0,1%	252.000 €	2,6%	- €	980 €	1.185 €	2.074 €
∑	224.040 €		588.800 €		6.221 €	6.860 €	9.480 €	14.517 €
ø	32.006 €	0,8%	84.114 €	1,8%	889 €	980 €	1.185 €	2.074 €
	Deviations of the internal Rules of Procedure							

Abbildung 5: Matrix Cooperation Performance I - common Basics

Die folgende grafische Auswertung – Einkauf von Standard – Equipment - zeigt, dass Partner A und H vollständig ihre Beteiligung an der zentralen Beschaffung von Standard-Equipment zurückhalten.
Partner I mit 0,3% und F mit 0,1% erwecken den Anschein von Alibi-käufen, da ein Anteil von Packmaterial < 1% vom Umsatz für hochwertige Transportleistungen kaum vorstellbar ist.
Bei einem Anteil von Standard-Equipment von Partner F mit 1% vom Umsatz muss überprüft werden, ob ein Trittbrettfahrerverhalten vorliegt oder möglicherweise ein hoher Anteil von Subunternehmer einem minimalen Einsatz von Standard-Equipment ermöglicht.

Währenddessen verhalten sich die Partner B, D, C und G mit einem Anteil von 3,1% - 2,6% hochwertigen Packmaterials sehr systemkonform. Was ebenfalls eine hochwertige Dienstleistung vermuten lässt.

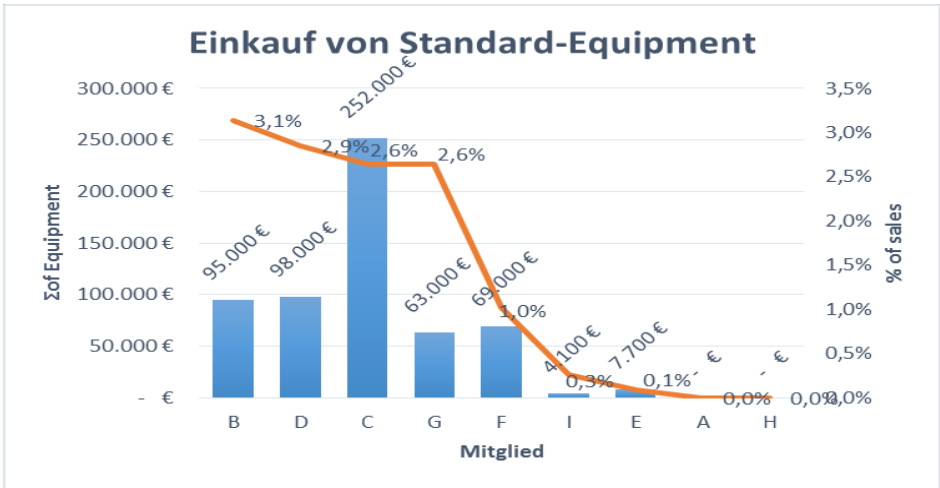


Abbildung 6: Auswertung zentraler Einkauf von Standard-Equipment

Die Auswertung des Paketes 'Beteiligung an zentrale Versicherungslösungen' in folgender Grafik zeigt deutlich die Leistungsverweigerung der Mitglieder A und H, die ihre Versicherungsleistungen mit einer Beteiligung von 0,0 € und 0,0% Anteilen ihrer Umsätze außerhalb der kooperativen Lösungen
eindecken.

Die Grafik zeigt, dass sich die Mitglieder F, I und E lediglich als Alibi-Funktion mit minimaler Eindeckung bei durchschnittlichen 0,1% ihrer Umsätze (ca. je 1 von n Fahrzeugen pro Mitglied) von Leistungen an den zentralen Lösungen beteiligen. Diese Mitglieder treten dabei als Trittbrettfahrer auf, die mit ihrer eigenen Leistungsverweigerung die kooperative Gemeinschaft schwächen. In diesem Fall wird der Topf der zur Verfügung stehenden Versicherungsprämien nur unzureichend aufgefüllt.

Die Mitglieder B, C, D und H beteiligen sich in einer ähnlichen Range im Bereich von 1,2% - 1,9% vom Umsatz scheinbar ohne Leistungsverweigerung an den zentral bereitgestellten Lösungen. Sie bilden das Fundament des Versicherungspaketes.

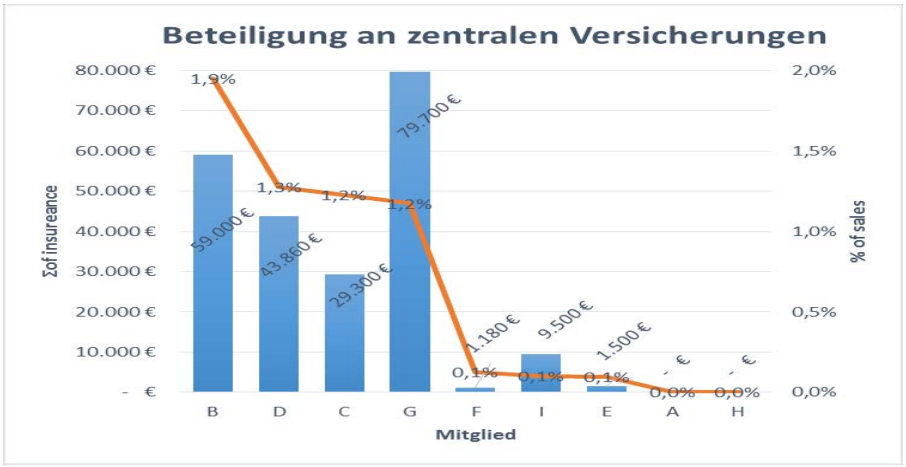


Abbildung 7: Auswertung der Beteiligung zentraler Versicherung

2.9 Kooperative Servicefaktoren

Die Kooperativen Basiskomponenten im Paket B umfassen sämtliche Themenbereiche, die direkt auf die gemeinsame Marke einzahlen. Im Beispiel sind in diesem Bereich die Themen:

- Marketing and Public Relations (Corporate Identity, Print- und Online Werbung, Merchandising etc. eingeordnet)
- Aufwendungen für gemeinsame IT-Lösungen (Branchen-Software, zentrale Hardware)
- Qualitätsmanagement – hier zentrale Gruppenzertifizierung DIN EN ISO 9001
- Marken- und Patentschutz – Eintragung der Marke und des Logos als Handelsmarke, Schutz nicht mehr aktueller Marken, erforderliche Rechtsberatung bei Markenschutzverletzungen

Im Beispiel werden die Kosten gleichmäßig auf die Mitglieder umgelegt. Die in der Tabelle Rot markierten Positionen stellen offene Forderungen der Systemzentrale gegen ihre Kooperationsmitglieder dar. Auch hier ist das Management der Systemzentrale gefordert, diese offenen Forderungen diplomatisch und ohne den Einsatz von Rechtsmitteln einzubringen.

	C					
	Package: individual Service Components					
member	Group - Cert. UM DIN ISO 14001	Home Page Package & Service	Marketing Products	of common purchasing	Central Services 1-n	Σ
H	- €	1.200 €	57 €	61.000 €	165 €	62.422 €
B	985 €	1.200 €	875 €	47.000 €	- €	50.060 €
C	985 €	1.200 €	77 €	23.000 €	2.750 €	28.012 €
F	- €	- €	- €	13.900 €	- €	13.900 €
I	985 €	1.200 €	- €	4.400 €	2.850 €	9.435 €
G	3.495 €	1.200 €	- €	- €	940 €	5.635 €
D	3.495 €	1.200 €	- €	- €	- €	4.695 €
E	985 €	1.200 €	1.235 €	- €	785 €	4.205 €
A	- €	- €	112 €	- €	- €	112 €
∑	10.930 €	8.400 €	2.355 €	149.300 €	7.490 €	178.475 €
Ø	1.822 €	1.200 €	471 €	29.860 €	1.498 €	
	not use the (optional) Services					

Abbildung 8: Matrix Cooperation Performance II – individual Services

Die Beteiligung der Partner an den zentral bereitgestellten individuellen Services gestaltet sich bereits sehr speziell. Ein Teil der Partner (H, B, C, E) hat die Transaktionskostenvorteile der Serviceleistungen bereits erkannt. Andere Partner verhalten sich zurückhaltend (I, G, D). Partner F und A verhalten sich offen als Trittbrettfahrer und verweigern die Leistungsbeteiligung.
Besonders bedauerlich ist die Zurückhaltung der Partner H, F, und A innerhalb der Gruppenzertifizierung im Umweltmanagement DIN ISO 14001. In dieser Gruppenzertifizierung werden bereits die Partner B, C, I und E re-zertifiziert. Partner G und D unterziehen sich der Erstzertifizierung. Dennoch stellen die individuellen Serviceleistungen freiwillige Services dar, die den Partnern fertig konfigurierte Service-Pakete mit hohen Transaktionskostenvorteile versprechen.

Auswertungen im Modell ‚Coopertion value'

2.10 Zuordnung von direktem und indirektem Nutzen

Das aufgeführte Beispiel unterstellt, dass die Musterkooperation in drei Geschäftsbereichen tätig ist. Im Beispiel von Logistikunternehmen können das z.B.: nationale Landverkehre, internationale Landverkehre und Überseetransporte sein. Die einzelnen Geschäftsbereiche werden in der Tabelle als ‚Division' bezeichnet.
Die in Abbildung 9 in den Paketen D und E zusammengefassten direkten und indirekten Nutzenfaktoren werden im Paket E durch Erweiterung der eigenen Ressourcen durch die Ressourcen der Kooperationspartner erzielt. Hier werden also Kapazitäten aus Kundenaufträgen an Kooperationspartner weitergegeben. Kooperationspartner bzw. die Systemzentrale fungiert als Auftraggeber. Der Auftraggeber erhält dafür vom Subunternehmer eine prozentuale Provision oder erzielt seine Marge aus der Differenz *Verkaufspreis ./. Einkaufspreis = Rohertrag*.
Im Paket E partizipiert der Kooperationspartner als Auftragnehmer direkt durch die Auslastung seiner eigenen Ressourcen durch Aufträge der Kooperationspartner oder der Systemzentrale.

	D			E			F	G				
	Indirect advanced = Capacity enlargement			direct advanced = capacity utilization			from member reported sales	summary				
member	turnover as principal Division 1	turnover as principal Division 2	turnover as principal Division 3	turnover as supplier Division 1	turnover as supplier Division 2	turnover as supplier Division 3		indivdual Cooperation value summary	iCV = iCVS/ sales	Rang	cCV = CVS/ Σ cvs	Rang
A	650 €	- €	- €	4.990 €	11.680 €	42.380 €	795.000 €	59.812 €	7,5%	5	1,7%	7
B	21.500 €	16.900 €	146.280 €	14.940 €	66.480 €	27.850 €	3.026.000 €	503.138 €	16,6%	1	14,4%	2
C	4.039 €	13.450 €	- €	7.160 €	4.850 €	29.140 €	2.387.000 €	184.078 €	7,7%	4	5,3%	6
D	- €	5.950 €	4.270 €	69.660 €	69.450 €	55.200 €	3.432.000 €	356.213 €	10,4%	3	10,2%	4
E	- €	880 €	8.860 €	- €	- €	22.420 €	1.567.000 €	47.092 €	3,0%	9	1,3%	9
F	11.900 €	17.950 €	4.860 €	290 €	- €	4.280 €	954.000 €	56.434 €	5,9%	6	1,6%	8
G	74.750 €	56.800 €	28.460 €	8.460 €	2.860 €	- €	6.788.000 €	330.793 €	4,9%	8	9,4%	5
H	3.390 €	5.400 €	1.660 €	57.760 €	184.650 €	123.780 €	9.235.000 €	451.889 €	4,9%	7	12,9%	3
I	611.850 €	93.900 €	529.060 €	2.240 €	1.980 €	2.180 €	9.546.000 €	1.516.384 €	15,9%	2	43,3%	1
Σ	728.079 €	211.230 €	723.450 €	165.500 €	341.950 €	307.230 €	37.730.000 €	3.505.832 €	9,3%		100%	
Ø	104.011 €	26.404 €	103.350 €	20.688 €	48.850 €	38.404 €	4.192.222 €	389.537 €				

Abbildung 9: Cooperation Performance Part III, advantages und summary

Als Grundlage der Verteilung und Bewertung der 'Cooperation Performance' dient der individuelle ‚Cooperation performance' der Kooperationspartner in den kooperativen Geschäftsbereichen. Die ‚Cooperation performance summary', bildet die Summe der vom Mitglied innerhalb der Kooperation getätigten Beiträge sowie Lieferungen und Leistungen aus der Beteiligung in den operativen Geschäften.

$$individual\ Cooperation\ performance = \Sigma A_{1\text{-}n} + \Sigma B_{1\text{-}n} + \Sigma C_{1\text{-}n} + \Sigma D_{1\text{-}n} + \Sigma E_{1\text{-}n}$$

Entscheidend für die Bewertung der ‚Cooperation performance summary' sind die jeweiligen Prozentsätze als Quotient des Umsatz /‚Cooperation performance summary' für die Bewertung der individuellen Beteiligung an der Kooperation.

$$individual\ cooperation\ value = \frac{\Sigma\ individual\ Cooperation\ value}{\text{Member sales}}\ x\ 100$$

Für die Bewertung das Ranking's des Mitgliedes in der Gesamtsituation gilt der Prozentsatz als Quotient des Umsatz /‚Cooperation performance summary'.

$$common\ cooperation\ value = \frac{\Sigma\ individual\ Cooperation\ value}{\Sigma\ \text{Cooperation performance summary}}\ x\ 100$$

Kooperationspartner sind zur Verbesserung ihres eigenen Rankings bestrebt, den eigenen Umsatz so gering wie möglich anzugeben. Daher empfiehlt sich die Bestätigung der Umsätze aus den kooperativen Geschäftsbereichen durch den jeweiligen Steuerberater.

3 Zusammenfassung

Wie bereits aufgezeigt, basiert die Beteiligung selbständiger, rechtlich und wirtschaftlich unabhängiger Unternehmer an institutionalisierten Kooperationen auf die Verbesserung der eigenen wirtschaftlichen Ziele.
Die in dieser Arbeit vorgestellte ‚Cooperation performance Matrix' erfüllt die Anforderungen zur Visualisierung der kooperativen Aufwands- und Nutzenpositionen. Die Auswertung der individuellen Aufwands- und Nutzenpositionen ermöglicht sowohl den Mitgliedern als auch dem Management der Kooperation die Auswertung der kooperativen und individuellen Ziele. Den Kooperationsmitgliedern eröffnet sich damit die Möglichkeit, das eigene Engagement in der institutionalisierten Kooperation zu reflektieren.

Die Auswertung der Matrix ermöglicht, je nach dem individuellen Beteiligungsverhalten, die Gruppierung der Mitglieder in unterschiedliche Cluster.

Dabei gelingt es dem ‚High Performer' am besten, durch aktive Beteiligung am kooperativen Geschäftsmodell sowohl den eigenen Nutzen als auch durch Bereitstellung von Ressourcen den Nutzen der Partner zu maximieren.
Die Gruppe der ‚well adjust performer' beteiligt sich vollständig compliance an den Angeboten und bereitgestellten Serviceleistungen der Systemzentralen. Im operativen Geschäft stellen diese Mitglieder in den jeweiligen Geschäftsbereichen (Division) eigene Ressourcen zur Verfügung und führen kooperative Aufträge arbeitsteilig als Auftragnehmer aus. Gleichzeitig werden eigene Auftragsüberhänge zur Abarbeitung durch Partner in die Kooperation abgegeben.
Im Gegensatz dazu beteiligt sich die Gruppe der ‚Underperformer' lediglich minimal am kooperativen Geschäftsbetrieb. Den Serviceangeboten der Systemzentrale steht diese Gruppe skeptisch bis ablehnend gegenüber. Dabei werden die eigenen Aufwände an Transaktionskosten zur Realisierung vergleichbarer Angebote häufig völlig vernachlässigt.
Die Gruppe der ‚Trittbrettfahrer oder Freerider' geht deutlich über die Skepsis der ‚Underperformer' hinaus. Freerider halten bewusst eigene Leistungen zurück und damit den eigenen Aufwand gering. Dennoch versuchen Trittbrettfahrer opportunistisch den eigenen Nutzen über die Kooperationsangebote zu maximieren. Das diese Nutzenmaximierung auf Kosten der Kooperationspartner erfolgt, wird dabei billigend in Kauf genommen.

Die Zuordnung der im Beispiel verwendeten Kooperationsbeteiligung der zehn Kooperationsmitglieder wird in Abbildung 5 vorgenommen.

Die Anpassung der ‚Cooperation performance Matrix' an das eigene Geschäftsmodell ermöglicht die konsequente Visualisierung der Aufwands- und Nutzenpositionen der Mitglieder. Die Matrix visualisiert den individuellen Nutzen auf Mitgliederebene und ermöglicht dadurch die qualifizierte Vorbereitung individueller und kooperativer Entscheidungen. Beispielhaft sind hier beispielsweise Investitionsentscheidungen in IT-Systeme, Budgetfestlegung für das jährliche kooperative Marketing, Markenschutz etc. Sie bietet darüber hinaus ebenfalls Ansätze zur Gewinnverteilung an Hand des ‚Cooperation performance' der aus dem kooperativen Geschäftsbetrieb erwirtschafteten Erträge der Systemzentrale. *Anders als bei der Gewinnverteilung nach Gesellschaftsanteilen kann bei einem prozentualen Verteilungsschlüssel aus dem ‚iCV oder cCV - Cooperation performance' die kooperative Beteiligung transparent honoriert werden!*

4 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2: Spannungsfelder der Kooperationsmitgliedschaft 3
Abbildung 3: Güter- und Leistungsströme in institutionalisierten Kooperationen 4
Abbildung 4: Entstehung individuellen Nutzens in der Kooperation 6
Abbildung 5: Modell ‚Cooperation Performance' 7
Abbildung 6: Matrix Cooperation Performance I - common Basics 8
Abbildung 7: Auswertung zentraler Einkauf von Standard-Equipment 9
Abbildung 8: Auswertung der Beteiligung zentraler Versicherung 9
Abbildung 9: Matrix Cooperation Performance II – individual Servicees 10
Abbildung 10: Cooperation Performance Part III, advantages und summary 11

5 Literaturverzeichnis

Becker, Thomas; Dammer, Ingo; Howaldt, Jürgen; Loose, Achim (Hg.) (2011): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Benkhoff, Birgit (2011): Ziele und Nutzen von virtuellen Unternehmen als Netzwerke. In: Birgit Benkhoff, Martin Engelien, Klaus Meißner und Peter Richter (Hg.): Erfolg beim Management Virtueller Organisationen. Durch Frühwarnung Risiken vermeiden. [S.l.]: Kohlhammer Verlag, S. 21–34.

Blumberg, Boris (1998): Management von Technologiekooperationen. Partnersuche und vertragliche Planung. Dissertation. Wiesbaden, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Gabler.

BMWi (2013): Kooperationen planen und durchführen. Gemeinsam stärker. Unter Mitarbeit von Heike Arnold, Franziska Kelting, Alexander Lau und Martin Priebe. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

Bolsinger, Harald J. (2005): Ausweg Kooperation! Ein Plädoyer für genossenschaftliche Netzwerke mittelständischer Unternehmen. Online verfügbar unter http://www.wirtschaftsethik.biz/wp-content/uploads/2005/08/BOLSINGER-Studienpreis0506.pdf

Borchert, Stefan (2001): Führung von Distributionsnetzwerken. Eine Konzeption der Systemführung von Unternehmungsnetzwerken zur erfolgreichen Realisation von Efficient Consumer Response-Kooperationen. Dissertation. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag

Dederichs, Maria; Moock, Jörn (2001): Unternehmenskooperationen in der Transportwirtschaft – Ergebnisse einer Studie. Working Paper. Technische Universität Hamburg-Harburg, Hamburg-Harburg. Arbeitsbereich Technikbewertung und Technikgestaltung.

Drews, Hanno (2001): Instrumente des Kooperationscontrollings. Anpassung bedeutender Controllinginstrumente an die Anforderungen des Managements von Unternehmenskooperationen. Dissertation. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (DUV Wirtschaftswissenschaft)

Flögel, Franz; Gärtner, Stefan (2013): Die wirtschaftliche Stärke des kooperierenden Einzelhandels. Hg. v. Prof. Dr. Elmar Kulke, Martin Warland. Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie, Humboldt-Universität zu Berlin. Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie, Humboldt-Universität zu Berlin.

Howaldt, Jürgen (2004): Unternehmensnetzwerke - Organisationsform der Zukunft. In: Gernot Gehrke (Hg.): Netzwerke zur Medienkompetenzentwicklung. Erfolgsfaktoren und Handlungsoptionen. MünchenJost, Peter-J. (2001): Der Transaktionskostenansatz im Unternehmenskontext. In: Peter-J. Jost (Hg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 9–34.

Knop, Robert; Kropfberger, Dietrich (2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. Dissertation Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Wiesbaden,

Kon, Yuriya (2008): DAS GENOSSENSCHAFTSWESEN IN DEN VEREINIGTEN MEXIKANISCHEN STAATEN. eine betriebswirtschaftliche Analyse der Genossenschaft Cupanda im Bundesstaat Michoacán anhand der Systemtheorie von E. Dülfer. Dissertation Universität Wien, 2008. Universität Wien, Wien. Internationale Betriebswirtschaft.

Krüger, Jens (2012): Kooperation und Wertschöpfung. Mit Beispielen aus der Produktentwicklung und unternehmensübergreifenden Logistik.: Springer.

Morschett, Dirk (2003): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda und Dirk Morschett (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Unter Mitarbeit von Joachim.

Nüttgens, M.; Sander, A.-W.; Scheer, August-Wilhelm (1995): Kooperationsmodelle für vernetzte KMU-Strukturen. Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T. (Hg.) (2001): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management ; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. Aufl. Wiesbaden: Reiß, Michael (2008): Hybridorganisation. Netzwerke und virtuelle Strukturen. Stuttgart: Kohlhammer.

Rössl, Dietmar; Fink, Matthias (2004a): Die Bewertung von Kooperationen und Kooperationspartnern. In: Jörn-Axel Meyer (Hg.): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa. 1. Aufl. Lohmar, Köln: Eul (Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis … in der Edition "Kleine und mittlere Unternehmen", 2004), S. 53–67.

Rössl, Dietmar; Fink, Matthias (2004b): Instrumentelles und maximenbasiertes Vertrauen als Erfolgsfaktor von Kooperationen. Zur besonderen Relevanz maximenbasierten Vertrauens in Kooperationen zwischen KMU. In: Jörn-Axel Meyer (Hg.): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa. 1. Aufl. Lohmar, Köln, S. 31–52.

Schmale, Ingrid (2013): Genossenschaften: eine traditionsreiche und zukunftsfähige Unternehmensform. In: *ZEITSCHRIFT FÜR SOZIALÖKONOMIE* 50. Jahrgang (176/177. Folge), S. 23–28. Online verfügbar unter http://www.sozialoekonomie-online.de/ZfSO-176-177.SCHMALE.pdf

Schmidt, Alexander (2007): Co-Opera - Kooperationen mit Leben füllen. Ein multiperspektivischer Blick auf die Entwicklung von Unternehmenskooperationen innerhalb von Clustern und Netzwerken. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag

Schmidt, Marc (2010): Erfolgsfaktoren von Unternehmenskooperationen in der europäischen Kunststoff-Recycling-Wirtschaft. Dissertation. VSB-TU Ostrava, Ostrava. Wirtschaftswissenschaften und Management

Schmidtchen, Dieter (2003): Wettbewerb und Kooperation (Coopetition): Neues Paradigma für Wettbewerbstheorie und Wettbewerb? Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Unter Mitarbeit von Joachim Zentes. Wiesbaden, s.l: Gabler Verlag, S. 65–92.

Schreyögg, Georg (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung : mit Fallstudien. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

Springer, Roland (2009): Survival of the fittest. So verbessern Spitzenunternehmen mit Lean Management gleichzeitig ihre Prozesse und ihre Führungskultur. 1. Aufl. München: FinanzBuch-Verl (Financial times Deutschland).

Ullrich, Christian (2003): Die Dynamik von Coopetition. Möglichkeiten und Grenzen dauerhafter Kooperation. Dissertation Universität Lüneburg, 2003. Universität Lüneburg,, Lüneburg,

Widmann, Stefanie; Seibt, Martin (2011): Kooperation. Wegweiser für Führungspersonen, Trainer und Berater. 1., neue Ausg. Erlangen: PUBLICIS KommunikationsAgentur.

Wronka, Thomas; Schell, Heiko (2003): Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potenziale der Kooperation. In: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda und Dirk Morschett (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Wiesbaden, s.l: Gabler Verlag, S. 305–332.

VÝVOJOVÉ TENDENCIE V OBLASTI TRANSFEROVÉHO OCEŇOVANIA[1]
DEVELOPMENT TENDENCIES IN TRANSFER PRICING

Ivona Ďurinová[2]

ABSTRACT
Businesses interested in optimizing their tax burden. Economic globalization enabled businesses - multinational companies use mechanisms to minimize their tax burden and thus significantly influenced the situation in international taxation. One of the tools to minimize the tax burden on are transfer prices. Contribution points to growing importance of the issue of transfer pricing, the legislation on this issue in the international and domestic context as well as the changes brought in this area, the amended Act No. 595/2003 Collection of Laws on Income Tax in Slovakia on 1 January 2015.

KEYWORDS
transfer prices, transfer pricing method, standards of comparability, transfer pricing legislation at issue

JEL KLASIFIKÁCIA
H20, H25

ÚVOD

V súčasnom globalizovanom svete sa najmä nadnárodné spoločnosti stále viac zaoberajú skúmaním rozdielnych podmienok v zdaňovaní v jednotlivých krajinách, aby mohli optimalizovať daňové zaťaženie presunutím ziskov do najvýhodnejšej oblasti. Význam problematiky transferového oceňovania, ktorá sa zaoberá procesom tvorby cien pre obchody medzi prepojenými podnikmi stále rastie. Daňová problematika transferového oceňovania však nie je jednoduchá, musí byť predovšetkým vnímaná v celom kontexte medzinárodného zdanenia. Vychádzať treba z pravidiel prijatých v integračných zoskupeniach alebo v medzinárodných organizáciách a zohľadniť aj ich následné prenesenie do vnútroštátnej daňovej legislatívy príslušných štátov. Nové pravidlá v oblasti transferového oceňovania prinútili nadnárodné spoločnosti venovať zvýšenú pozornosť otázke spravodlivého ocenenia a pridelenia zisku ako aj zvažovať pri stanovovaní cien daňové aspekty. Legislatíva v SR prešla v posledných rokoch v oblasti transferového oceňovania zásadnými zmenami a kladie na túto problematiku pri daňových kontrolách stále väčší dôraz.

Cieľom príspevku je poukázať na rastúci význam problematiky transferového oceňovania, na právnu úpravu tejto problematiky v medzinárodnom a domácom rámci, ako aj na zmeny, ktoré priniesol v tejto oblasti novelizovaný zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v Slovenskej republike k 1. 1. 2015.

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0064/13 *Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry SR (2013 - 2015)*

[2] Ing. Ivona Ďurinová, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, ivona.durinova @ euba.sk

DEFINÍCIA TRANSFEROVÉHO OCEŇOVANIA

Transferové oceňovanie možno definovať z ekonomického hľadiska ako aj z daňového hľadiska.

Z ekonomického hľadiska sa sledujú hodnoty, za ktoré sa vymieňajú služby medzi jednotlivými oblasťami podniku alebo podnikmi skupiny podnikov. V tomto význame je transferovým oceňovaním proces tvorby cien pre obchody medzi prepojenými podnikmi. Z hľadiska daňového si všímame „sumu účtovanú jedným segmentom organizácie za dodaný produkt alebo poskytnutú službu inému segmentu tej istej organizácie.“[3]

Transferové oceňovanie je v podstate „metodika, ktorá slúži na stanovenie, zdokumentovanie a preverenie cien v kontrolovaných transakciách, tak aby zodpovedali princípu nezávislého vzťahu.“[4]

Transferové ceny majú priamy dopad na výnosy v jednej entite a náklady v entite druhej a teda predstavujú nástroj optimalizácie zisku celej skupiny alebo zisku jednotlivých divízií. Pokiaľ ide o subjekty, ktoré sú rezidentmi toho istého štátu, tak presun zisku nie je z hľadiska príslušnosti k domácemu štátnemu rozpočtu relevantný. Ak však dané jednotky sú rezidentmi rôznych krajín, tak transferová cena v značnej miere ovplyvňuje príjem z tohto zisku plynúci do štátnych pokladníc dotknutých krajín. Existencia transferového oceňovania práve preto úzko súvisí s fungovaním multinacionálnej spoločnosti a predstavuje nástroj riadenia medzinárodnej daňovej stratégie. Ide o maximalizáciu ziskov súbežne s minimalizáciou daňovej povinnosti v krajinách, v ktorých multinacionálny podnik pôsobí. Využíva sa princíp arbitráže, ktorá spočíva vo využívaní rozdielneho daňového zaťaženia a regulácií zo strany daňových úradov. Oceňovanie transferov ovplyvňuje výšku príjmov a nákladov, ktoré majú dopad na výsledok hospodárenia ako základ pre stanovenie dane z príjmov právnických osôb, čo predstavuje jeden zo spôsobov využívania medzinárodného daňového plánovania.[5] Daňové úrady majú za úlohu sledovať manipulácie s cenami medzinárodných transakcií medzi spriaznenými podnikmi, zneužívanie prevodov na presun ziskov, ktoré by mohlo viesť k znižovaniu potenciálnych daňových príjmov štátnych rozpočtov dotknutých štátov.

Predmetom záujmu transferového oceňovania sú transakcie, ktoré sú charakteristické pre podnikanie v rámci nadnárodných korporácii, a to: transfer investičného majetku, transfer tovaru, transfer nehmotného majetku, transfer vnútropodnikových služieb, vnútropodnikové úvery a pôžičky. V posledných rokoch značne vzrástol počet podnikových zoskupení na nadnárodnej úrovni, vzrástol teda aj počet uvedených transakcií medzi podnikmi v skupine, čo sa odrazilo v počte daňových kontrol zameraných na preverenie transferových cien.

TRANSFEROVÉ OCEŇOVANIE V MEDZINÁRODNOM PRÁVNOM RÁMCI A V LEGISLATÍVE SLOVENSKEJ REPUBLIKY

V roku 1995 schválila Rada OECD Smernicu o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správu daní, ktorá je všeobecne uznávaným návodom, ako aplikovať princíp nezávislého vzťahu v cezhraničných transakciách, resp. ako pre daňové

[3] LÉNÁRTOVÁ, G., DOPIRIAK, R., PODOLINSKÝ, V.: *Medzinárodné zdanenie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003. 236 s. ISBN 80-225-1692-9. s. 144.

[4] KUTIŠOVÁ LUKNÁROVÁ, D.: *Transferové oceňovanie I.: legislatíva, princípy, metódy a dokumentácia v príkladoch*. Bratislava: Verlag Dashöfer, 2009. 91 s. ISSN 1335-843-X. s. 6.

[5] KUBICOVÁ, J.: *Medzinárodné zdaňovanie: prvá časť*. Bratislava: Vydavateľsto EKONÓM, 2009. 274 s. ISSN 978-80-225-2664-7. s. 188-189.

účely oceňovať transakcie, ktoré medzi sebou vykonávajú členovia nadnárodnej skupiny. Keďže smernica nie je záväzným právnym predpisom, ale má len odporúčajúci charakter, každý z členských štátov OECD si môže zvoliť spôsob, ako premietne pravidlá transferového oceňovania do svojej domácej daňovej legislatívy. Niektoré štáty rozhodujúce princípy a zásady zapracovali do svojich vnútroštátnych daňových predpisov, iné sa vo vnútroštátnych daňových predpisoch na smernicu len odvolávajú.

V Slovenskej republike tvorí právny rámec transferového oceňovania zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, zákon č. 563/2009 Z. z. o správe daní v znení neskorších predpisov (tzv. „daňový poriadok“) a medzinárodné zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia, ktorými je SR viazaná, pričom ako člen OECD, prebrala postupy podľa medzinárodnej Smernice o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správu daní.

V zákone o dani z príjmov ide predovšetkým o nasledujúce ustanovenia: § 1 ods. 2 (zákonná prioritná doložka nadradenosti medzinárodnej zmluvy vnútroštátnemu daňovému predpisu), § 2 písm. n) až r) (definícia závislých osôb), § 17 ods. 5 (primárne úpravy základu dane z dôvodu transferového oceňovania), § 17 ods. 6 (korešpondujúce úpravy základu dane z dôvodu transferového oceňovania), § 17 ods. 7 (základ dane stálej prevádzkarne a jeho úprava z dôvodu transferového oceňovania) a § 18 (úprava základu dane závislých osôb).

V daňovom poriadku ide najmä o ustanovenia: § 162 (zákonná prioritná doložka nadradenosti medzinárodnej zmluvy vnútroštátnemu daňovému predpisu), § 3 ods. 6 (základné zásady správy daní – podstata právneho úkonu má prevahu nad jeho formou) a § 160 ods. 4 (kompetencie Ministerstva financií SR vo vzťahu k zahraničiu).

Vzhľadom na to, že problematika transferového oceňovania je oblasťou s významným vplyvom na štátne rozpočty krajín, začala sa tejto otázke venovať aj Európska únia. V roku 2001 vzniklo Spoločné fórum pre transferové oceňovanie, ktorého cieľom je zjednotiť aplikovanie pravidiel transferového oceňovania v rámci EÚ. Za najdôležitejší úspech fóra možno považovať prijatie legislatívne nezáväzného odporúčania k povinnej dokumentácii v rámci EÚ v roku 2005, nakoľko závažným problémom pri transferovom oceňovaní je práve otázka, aký druh dokumentácie spoločnosť potrebuje na deklarovanie použitia princípu nezávislosti vo svojej cenotvorbe.

Princíp nezávislého vzťahu je medzinárodne uznávanou normou dohodnutou členskými štátmi OECD a predstavuje základ transferového oceňovania. Predstavuje merítko pre stanovenie zúčtovacích cien pre daňové účely. V Modelovej zmluve OECD v odbore daní z príjmov a majetku v článku 9 stojí: „Keď sa podmienky stanovené alebo určené medzi dvoma podnikmi v rámci ich komerčných alebo finančných vzťahov líšia od podmienok, ktoré by vznikli medzi nezávislými podnikmi, potom akýkoľvek zisk, ktorý by vznikol jednému z týchto podnikov mimo týchto podmienok, avšak v dôsledku týchto podmienok mu nevznikol, sa môže zahrnúť do zisku daného podniku a príslušne zdaniť.“[6]

V Slovenskej republike je princíp nezávislého vzťahu „založený na porovnávaní podmienok dohodnutých v obchodných alebo finančných vzťahoch medzi závislými osobami s podmienkami, ktoré by medzi sebou dohodli nezávislé osoby v porovnateľných obchodných alebo finančných vzťahoch za porovnateľných okolností. Pri porovnávaní sa zohľadňujú najmä činnosti vykonávané porovnávanými osobami, a to ich výroba, montážne práce, výskum a vývoj, nákup a predaj a podobne, rozsah ich podnikateľských rizík, vlastnosti porovnávaného majetku alebo služby, dohodnuté zmluvné podmienky, ekonomické prostredie trhu, ako aj obchodná stratégia. Podmienky sú vzájomne porovnateľné, ak medzi nimi nie je žiaden rozdiel alebo ak možno vplyv týchto rozdielov odstrániť.“[7]

[6] Smernica o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správu daní. In *Finančný spravodajca* [online]. 1997, roč. 31, č. 14.

[7] § 18 ods. 1 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

Závislou osobou je blízka osoba alebo ekonomicky, personálne alebo inak prepojená osoba. Ekonomickým alebo personálnym prepojením sa rozumie účasť osoby na majetku, kontrole alebo vedení inej osoby alebo vzájomný vzťah medzi osobami, ktoré sú pod kontrolou alebo vedením tej istej osoby alebo v ktorých má táto osoba priamy alebo nepriamy majetkový podiel. Pričom účasťou na majetku alebo kontrole sa rozumie viac ako 25 % priamy alebo nepriamy podiel, resp. nepriamy odvodený podiel na základnom imaní alebo na hlasovacích právach. Iným prepojením je obchodný vzťah vytvorený predovšetkým na účel zníženia základu dane alebo zvýšenia daňovej straty.[8] Zahraničnou závislou osobou je vzájomne prepojená tuzemská fyzická osoba alebo tuzemská právnická osoba so zahraničnou fyzickou osobou alebo zahraničnou právnickou osobou. Rovnako sa posudzuje aj vzťah medzi daňovníkom s neobmedzenou daňovou povinnosťou a jeho stálymi prevádzkarňami v zahraničí, ako aj vzťah medzi daňovníkom s obmedzenou daňovou povinnosťou a jeho stálou prevádzkarňou na území Slovenskej republiky.[9]

Princíp nezávislého vzťahu vychádza zo základných kategórií, ktorými sú kontrolovaná a nekontrolovaná transakcia.

Kontrolovanou transakciou sa rozumie transakcia uskutočnená medzi závislými osobami, majetkovo, personálne, prípadne inak prepojenými osobami. A práve táto prepojenosť môže do značnej miery ovplyvniť výšku transferovej ceny. Z daňového hľadiska je však potrebné, aby sa kontrolovaná transakcia uskutočňovala za cenu, ktorá zodpovedá princípom nezávislého vzťahu, čo vyžaduje, aby zmluvné strany konali ako úplne nezávislé strany. Z toho vyplýva, že kupujúci i predávajúci zohľadňuje svoje vlastné záujmy a prospech a jeho konanie nie je podriadené inej osobe.

Pod nekontrolovanou transakciou chápeme transakciu uskutočňovanú medzi nezávislými osobami. Práve tieto transakcie sú meradlom na posúdenie, či kontrolované transakcie zodpovedajú alebo nezodpovedajú princípu nezávislého vzťahu.[10]

Správne stanovená transferová cena, ktorá je chápaná ako cena transakcií medzi závislými osobami (najčastejšie medzi členmi nadnárodných skupín), zodpovedá princípu nezávislého vzťahu a teda odzrkadľuje skutočné prínosy každého účastníka danej transakcie. „Správne“ stanovená transferová cena zosúlaďuje ciele jednotlivých segmentov skupiny, čo znamená rešpektovanie nielen cieľov vrcholového manažmentu skupiny, ale zároveň aj dosahovanie optimálneho zisku každého jej člena. Tento proces navyše musí rešpektovať ako domácu tak i zahraničnú daňovú legislatívu, ako aj protimonopolné a finančné obmedzenia.

Dňa 22. 7. 2010 bola schválená Radou OECD novelizovaná smernica o transferovom oceňovaní, ktorá je výsledkom niekoľkoročnej činnosti pracovnej skupiny WP 6CFA. Ide o najvýznamnejšiu a najrozsiahlejšiu zmenu od vydania pôvodnej smernice v roku 1995. Novelizovaná smernica odráža pätnásťročné praktické skúsenosti daňových správ a podnikateľských subjektov pri aplikácii princípu nezávislého vzťahu. Reaguje na dynamické zmeny v ekonomickom prostredí a hľadá riešenia problémov, ktoré boli identifikované v predchádzajúcom období.[11] Významnou zmenou rozsiahlej aktualizovanej Smernice OECD v júli 2010 bolo prijatie nového prístupu k výberu metódy transferového oceňovania. V pôvodnej verzii smernice boli tradičné transakčné metódy striktne nadradené ziskovým metódam. V aktualizovanej verzii má prioritu tá metóda, ktorá je najvhodnejšia v závislosti od okolností konkrétneho prípadu. V tejto súvislosti došlo k zrovnoprávneniu postavenia ostatných metód, t. j. ziskových metód s tradičnými transakčnými metódami.

[8] § 2 písm. n) až p) zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov
[9] § 2 písm. r) zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov
[10] KUTIŠOVÁ LUKNÁROVÁ, D.: *Transferové oceňovanie I. legislatíva, princípy, metódy a dokumentácia v príkladoch*. Bratislava: Verlag Dashöfer, 2009. 91 s. ISSN 1335-843-X. s. 7-8.
[11] LENÁRTOVÁ, G.: *Medzinárodné zdanenie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 268 s. ISBN 978-80-225-3772-8. 2014. s. 226.

V porovnaní s predchádzajúcim obdobím kladú tradičné ziskové metódy už omnoho vyššie nároky na dodržiavanie štandardov porovnateľnosti. Daňovník už nemusí robiť detailnú analýzu vhodnosti použitia všetkých metód transferového oceňovania, ale stačí, ak na základe analýzy faktorov porovnateľnosti vylúči tie, ktoré sú na prvý pohľad nevhodné. Pri rozhodovaní zohráva významnú úlohu už nielen charakter a povaha kontrolovanej transakcie, ale aj dostupnosť a spoľahlivosť porovnateľných údajov.[12]

Aplikácia princípu nezávislého vzťahu zahŕňa porovnanie podmienok kontrolovaných transakcií medzi prepojenými osobami a okolností, za akých prebehli transakcie medzi nezávislými stranami. Porovnať sa však môžu len porovnateľné veličiny a zabezpečenie tejto podmienky je v praxi komplikované. Na tento účel sa využívajú analýzy porovnateľnosti.[13] Novelizovaná smernica obsahuje novú kapitolu III - Analýza porovnateľnosti, ktorá slúži ako návod, ako takú analýzu porovnateľnosti treba vykonávať. Analýza porovnateľnosti vychádza z faktorov porovnateľnosti, ktoré je potrebné preveriť, tak v kontrolovanej, ako aj v nekontrolovanej transakcii. Najdôležitejšími faktormi porovnateľnosti sú: charakter hmotného a nehmotného majetku, ktorý je predmetom transakcie, vykonávané funkcie a znášané riziká, zmluvné podmienky, ekonomické prostredie, obchodná stratégia. Analýza porovnateľnosti môže vychádzať z údajov získaných z internej nekontrolovanej transakcie, t. j. transakcie medzi jednou zo zmluvných strán v kontrolovanej transakcii a nezávislou stranou. Vo väčšine prípadov je to vhodnejší spôsob, ako použitie údajov z externej nekontrolovanej transakcie, t.j. transakcie medzi dvomi nezávislými osobami, z ktorých žiadna nie je zmluvnou stranou kontrolovanej transakcie. Interné údaje majú zvyčajne priamejší a bližší vzťah ku transakcii ako externé a prístup k nim je komplexnejší a menej nákladný. Na získanie externých porovnateľných údajov je možné využiť viacero zdrojov informácií.

V Smernici OECD sú popísané kroky typického procesu analýzy porovnateľnosti, pričom jednotlivé kroky je možné medzi sebou zamieňať a prispôsobovať okolnostiam konkrétneho prípadu a často krát opakovať dovtedy, kým nevyberieme najspoľahlivejšiu metódu. Pri výbere metódy transferového oceňovania je kľúčová najmä dostupnosť porovnateľných nezávislých údajov. Inú metódu musíme zvoliť v tom prípade, ak sa nám nepodarí vykonať nevyhnutné úpravy na zabezpečenie porovnateľnosti alebo ak sa nám nepodarí získať potrebné údaje o porovnateľných nezávislých transakciách.[14]

TRANSFEROVÉ OCEŇOVANIE PRE TUZEMSKÉ ZÁVISLÉ OSOBY

Do konca roka 2014 sa v Slovenskej republike všetky povinnosti súvisiace s transferovým oceňovaním vzťahovali len na zahraničné závislé osoby. Od 1. 1. 2015 sa tieto povinnosti rozširujú aj na tuzemské závislé osoby, a to tak na právnické ako aj fyzické osoby. Rozšírenie pravidiel transferového oceňovania, a teda aj podstatné sprísnenie povinností vyplývajúcich pre daňové subjekty, možno zaradiť medzi najdôležitejšie zmeny novely zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov, ktorá nadobudla účinnosť od 1. januára 2015.

Znamená to, že sa budú skúmať aj transakcie medzi výlučne slovenskými podnikateľmi, teda vzťahy medzi navzájom prepojenými obchodnými spoločnosťami alebo vzťah medzi spoločnosťami a živnosťou či inými aktivitami fyzickej osoby, ktorá je s týmito

[12] KUTIŠOVÁ LUKNÁROVÁ, D.: *Aktuálne zmeny v Smernici o transferovom oceňovaní. In: Daňový špeciál 01/201.1* Žilina: Poradca podnikateľa, 2011, s. 26.

[13] Pozri novelizovaná smernica bod 1.6.

[14] spracované podľa KUTIŠOVÁ LUKNÁROVÁ, D. 2011. Transferové oceňovanie v teórii a praxi: smernica OECD o transferovom oceňovaní a jej zmeny. In *Účtovníctvo – audítorstvo - daňovníctvo: v teórii a praxi*. ISSN 1335-2024, 2011, roč. 19, č. 1, s. 2 – 6.

spoločnosťami prepojená. Pravidlám transferového oceňovania – a teda dorovnania cien – bude podliehať napr.:

- pôžička spoločnosti s ručením obmedzeným svojmu spoločníkovi a naopak (úrok),
- fakturácia medzi živnosťou a spoločnosťou s ručením obmedzeným jedného "majiteľa" (cena za službu),
- predaj súkromného majetku (napr. auta či počítača) spoločníka jeho vlastnej spoločnosti s ručením obmedzeným a naopak (predajná cena),
- prenájom majetku v rovnakom prípade (nájomné).

Pravidlá transferového oceňovania majú však vo vnútroštátnych podmienkach v porovnaní s cezhraničnými transakciami limitovaný dosah vzhľadom na to, že v podmienkach konkrétnej transakcie sú obidve posudzované tuzemské osoby daňovými rezidentmi v Slovenskej republike. Celosvetové príjmy rezidentov tak podliehajú zdaneniu v SR. V tomto prípade sa z pohľadu štátu netreba obávať presunu ziskov do inej daňovej jurisdikcie, môže však ísť o presúvanie ziskov medzi ziskovými a stratovými spoločnosťami s cieľom zníženia základu dane ziskovej spoločnosti a umorenia strát v stratovej spoločnosti.

Pri skúmaní daňovo-právnych následkov uskutočnenej transakcie medzi tuzemskými závislými osobami je preto vhodné zamerať sa okrem iného aj na identifikáciu potenciálne rizikových transakcií s cieľom zabezpečenia právne konformného postupu a nastavenia vzájomných obchodných vzťahov v súlade s princípom nezávislého vzťahu.[15]

Pri neštandardnom usporiadaní obchodných vzťahov medzi spoločnosťami, ktorých jedinými spoločníkmi sú blízke fyzické osoby, je možné očakávať zvýšené riziko ich posúdenia ako závislých osôb.[16] Vzhľadom na novú právnu úpravu, ktorá rozširuje osobnú pôsobnosť transferového oceňovania aj na tuzemské osoby, je teda základnou otázkou určenie závislosti resp. nezávislosti dotknutých daňových subjektov.

ZÁVER

Podnikateľské subjekty sa prirodzene správajú ekonomicky a preto majú záujem optimalizovať svoje daňové zaťaženie. Globalizácia ekonomiky umožnila podnikateľským subjektom - nadnárodným spoločnostiam využívať mechanizmy na minimalizovanie ich daňového zaťaženia a tak výrazným spôsobom ovplyvnila situáciu v medzinárodnom zdanení. Jedným z nástrojov na minimalizovanie daňového zaťaženia sú transferové ceny. Narastajúca prepojenosť a objem transakcií medzi členmi nadnárodných spoločností prispeli tak k potrebe regulácie transferového oceňovania, ktoré vyústilo až do zavedenia princípu nezávislého vzťahu. Nadnárodné spoločnosti vedú k využívaniu mechanizmu transferových cien okrem možnosti znížiť globálne daňové zaťaženie spoločnosti aj rôzne iné motívy, ako napr. potreba kontroly ekonomických výsledkov, koordinácia cash flow a príjmov dcérskych spoločností, zabezpečenie plnenia strategických cieľov, zvýšenie alebo zníženie pridanej hodnoty v hostiteľskej alebo materskej ekonomike.

Využívanie transferových cien môžu zmierniť národné vlády prijatím opatrení obmedzujúcich takéto transakcie. Ich pozornosť by sa mala koncentrovať na možnosti eliminácie negatívnych dopadov transferových cien prostredníctvom stabilnej politiky, ktorá by viedla daňové subjekty k tomu, aby mali právne ale aj morálne zábrany transferovať zisk do zahraničia. Problém spočíva v tom, že mnohé daňové subjekty sa v domovskej krajine zúčastňujú na spoločenskej spotrebe financovanej z vybraných daní, ale sami do nej

[15]KOČIŠ, M. 2015. Transferové oceňovanie: Definícia závislých osôb. In *Daňový a účtovný poradca podnikateľa,* ISSN 1335-0897, 2015, č. 9, s. 17.
[16] Tamtiež s. 26.

neprispievajú, resp. neprispievajú lojálne podľa svojich možností. Nadnárodné spoločnosti sú preto ostro kritizované národnými vládami krajín, v ktorých pôsobia, pretože svojou politikou sa snažia vyhnúť daňovým povinnostiam v domácej krajine.

Právna úprava v SR preberá osvedčené medzinárodné úpravy v oblasti transferového oceňovania (OECD a EÚ). Problematika transferového oceňovania má svoj právny rozmer, t. j. do akej miery dokáže štát svojou legislatívou a štátnou daňovou správou účinne alokovať a vybrať dane v tuzemsku. Problematika transferového oceňovania má však aj svoj mimoprávny rozmer, ktorý sa týka morálky, lojality, resp. vlastenectva a daňový subjekt sa musí sám vnútorne vysporiadať s pocitom „čierneho pasažiera“.[17]

Možno konštatovať, že v poslednom období narastá záujem o túto problematiku tak zo strany daňových subjektov, ako aj správcov dane.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] KOČIŠ, M. 2015. Transferové oceňovanie: Definícia závislých osôb. In *Daňový a účtovný poradca podnikateľa,* ISSN 1335-0897, 2015, č. 9.
[2] KUBICOVÁ, J.: *Medzinárodné zdaňovanie: prvá časť*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 274 s. ISSN 978-80-225-2664-7.
[3] KUTIŠOVÁ LUKNÁROVÁ, D.: *Transferové oceňovanie I.: legislatíva, princípy, metódy a dokumentácia v príkladoch*. Bratislava: Verlag Dashöfer, 2009. 91 s. ISSN 1335-843-X.
[4] KUTIŠOVÁ LUKNÁROVÁ, D.: *Aktuálne zmeny v Smernici o transferovom oceňovaní. In: Daňový špeciál 01/201.1* Žilina: Poradca podnikateľa, 2011.
[5] KUTIŠOVÁ LUKNÁROVÁ, D. 2011. Transferové oceňovanie v teórii a praxi: Smernica OECD o transferovom oceňovaní a jej zmeny. In *Účtovníctvo – audítorstvo - daňovníctvo: v teórii a praxi*. ISSN 1335-2024, 2011, roč. 19, č. 1.
[6] LENÁRTOVÁ, G.: *Medzinárodné zdanenie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 268 s. ISBN 978-80-225-3772-8. 2014.
[7] LÉNÁRTOVÁ, G., DOPIRIAK, R., PODOLINSKÝ, V.: *Medzinárodné zdanenie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003. 236 s. ISBN 80-225-1692-9.
[8] PASTIERIK, V. 2015. Transferové oceňovanie: Ekonomická podstata a prehľad právnej úpravy. In *Daňový a účtovný poradca podnikateľa,* ISSN 1335-0897, 2015, č. 9.
[9] Metodický pokyn k uplatňovaniu Smernice OECD o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správy daní a legislatíve transferového oceňovania v SR (interný riadiaci akt č. 79/2014).
[10] Smernica o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správu daní. In *Finančný spravodajca* [online]. 1997, roč. 31, č. 14.
[11] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmu v znení neskorších predpisov
[12] Zákon č. 563/2009 Z. z. o správe daní v znení neskorších predpisov (daňový poriadok)

[17] PASTIERIK, V. 2015. Transferové oceňovanie: Ekonomická podstata a prehľad právnej úpravy. In *Daňový a účtovný poradca podnikateľa,* ISSN 1335-0897, 2015, č. 9, s. 28.

KORENE KAIZEN – „TRAINING WITHIN INDUSTRY“
THE ROOTS OF KAIZEN - TRAINING WITHIN INDUSTRY

Martina Džubáková*

ABSTRACT
Training within industry (TWI) was originally developed during World War II in USA. After the defeat of Japan TWI incorporated in to country reconstruction program and in next decade TWI become base of popular KAIZEN philosophy.
USA experienced another situation. At the end of World War II production returned back to normal. American men returned from the war to their old jobs, trying to take up where they had left off. Untrained in TWI methods, they saw no need for it, and their bottom-line managements saw no further need for it. The USA industrial base reigned supreme because it was the only one left standing. This days we observe “TWI reborn”. Program returns supervisors to a more active role, reversing the way in which many companies operate today towards continuous improvement.

KEYWORDS
Training Within Industry, Kaizen, Continuous Improvement

JEL KLASIFIKÁCIA
M11, M53, O34

ÚVOD
Organizácia " Training Within Industry Service" (TWI) bola založená v roku 1940 počas druhej svetovej vojny v USA. Cieľom bolo zvýšenie objemu vojnovej výroby. Americký priemysel sa musel uspokojiť s nekvalifikovanými pracovnými silami, často ženami. Tzv. "J" program mál v priebehu vojnových rokov zásadný vplyv na výrobu v Spojených štátoch a zaznamenal úspech. TWI bol po porážke Japonska začlenený do programu rekonštrukcie krajiny. Masívny TWI program sa počas nasledujúceho desaťročiach stal neoddeliteľnou súčasťou japonského priemyslu. Japonským nástupcom TWI je filozofia KAIZEN kontinuálneho zlepšovania.
Po skončení druhej svetovej vojny sa výroba v USA vrátila späť k normálu. Netrénovaní muži nezažili hnutie a úspechy TWI programu. Vzhľadom na zmenu trhovej situácie a neobmedzený odbyt amerických výrobkov v zničenom svete, nebolo TWI hnutie ďalej považované za dôležité (Huntzinger, 2002, str.19).

ZRODENIE TWI
Programy TWI boli vyvíjané pod gesciou vlády USA a organizované Výborom pre vojnovú výrobu USA (War Production Board). Metodológia TWI vznikla na základoch metodiky Charlesa Allena.
Charles Allen bol odborný inštruktor, ktorý vyvinul a predstavil svoju 4 krokovú metodiku odbornej prípravy počas prvej svetovej vojny. Pracoval v prostredí lodeníc, kde sa počas vojny desať násobne výšila potreba zamestnancov. Tréning založil na štyroch krokoch:
- krok 1 - príprava,
- krok 2 - prezentácia,
- krok 3 – aplikácia,

* Ing. Martina Džubáková, odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, martina.dzubakova@euba.sk

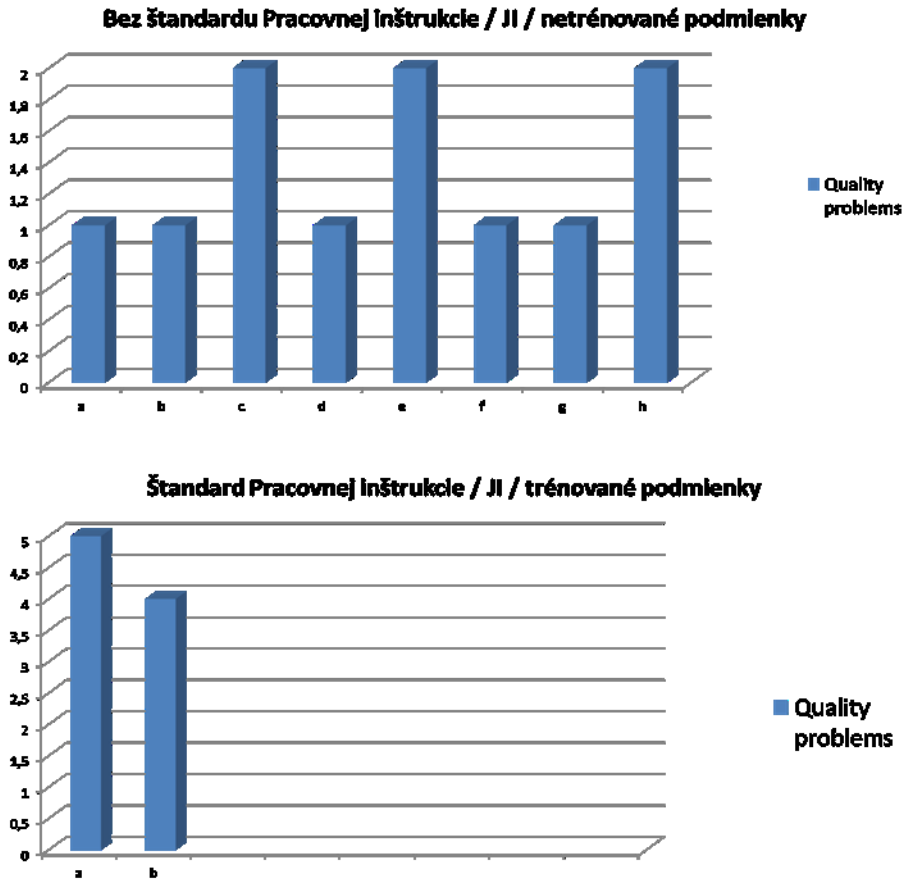
– krok 4 - testovanie (alebo kontrola).

Tieto kroky boli vždy vykonávané v uvedenom poradí. Účelom kroku 1. bolo získať žiaka pre danú tému a obsah. Krok 2 obsahoval prezentáciu pracovného úkonu trénerom. Krok 3 mal preveriť správnosť prezentáciou pracovného úkonu žiaka. V kroku 4 bolo potrebné otestovať / kontrolovať správnosť a spoľahlivosť tréningu v reálnom prostredí (Allen, 1919, s. 129.). Z tejto metodiky vychádzajúce TWI preferuje praktické vzdelávanie (inštruovanie) namiesto slovného odovzdávanie pracovnej inštrukcie. Hlavná zodpovednosť za realizáciu je na pleciach vedúceho zamestnanca (supervízora).
V pôvodnom TWI bol tréning zodpovednosťou vedúceho pracovníka. V súčasnom priemysle prechádza do zodpovednosti špeciálnych oddelení. Následkom toho dochádza k zmene roly vedúceho pracovníka a prechod na reaktívne (nie proaktívne) riadenie. Vedúci pracovník stráca kontrolu a stáva sa riešiteľom „hasičom“ problémov.
TWI vychádza predpokladov – potrieb – pre realizáciu aktívneho riadenia (Warren, 1945, s. 48). Podľa toho má mať každý supervízor päť potrieb:
1. Znalosť Práce
2. Znalosť Zodpovednosti
3. Zručnosť Pracovnej inštrukcie
4. Zručnosť Metód zlepšovania
5. Zručnosť Vodcovstva

Každá zo 3 zručností je v TWI trénovaná samostatným programom:
- Job Instruction (Pracovná inštrukcia) - JI - pre tréning zručností zamestnanca
- Job Method (Pracovné postupy) – JM – zručnosti používania metód zlepšovania
- Job Relations (Pracovné vzťahy) - JR – zručnosti vodcovstva.

JOB INSTRUCTION (PRACOVNÁ INŠTRUKCIA)

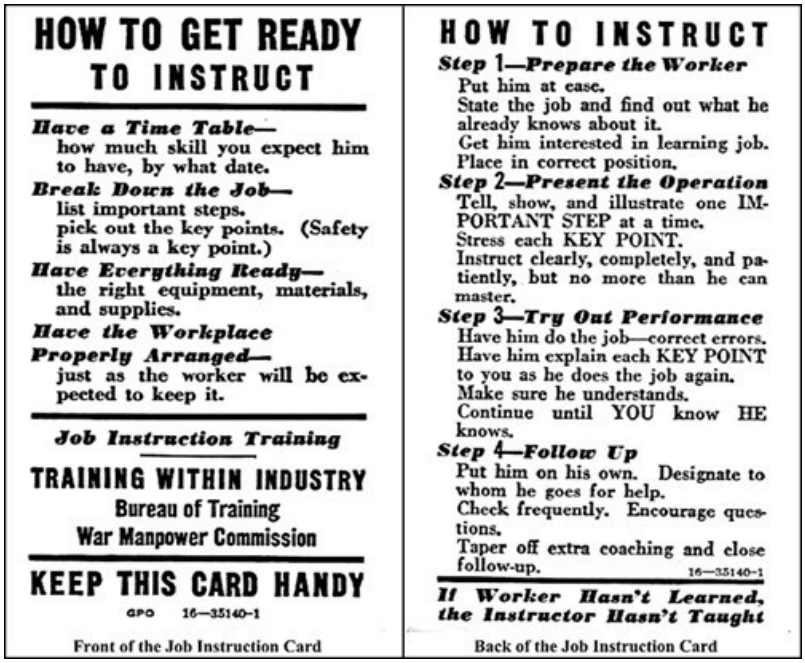
Pomocou „Job Instruction“ (JI) programu trénujeme zamestnanca, ako vykonať prácu správne, spoľahlivo, bezpečne a svedomito. V praxi sa často stáva, že proces je vykonávaný rôznymi zamestnancami rôznymi postupmi. JI vyžaduje identifikovať „najlepší postup", trénovať pracovníkov rovnakým postupom, a tak vytvoriť štandard práce a štandardnú metódu tréningu. Základom stability a kvality produkcie je vykonávať pracovné úkony rovnakým spôsobom, stabilne a prediktívne. Obrázok 1 uvádza príklad početnosti a druhov chýb v trénovaných a netrénovaných podmienkach. Štandardizácia tréningových postupov a používaných pracovných postupov redukuje škálu typov chýb a rovnako početnosť nezhôd. K ďalším prínosom JI metódy patrí zníženie času tréningu, menej opakovaných činností, menej bezpečnostných incidentov, zlepšenie spokojnosti zamestnancov.
Každý JI program je štandardizovaný formou manuálu. Tréningový manuál JI obsahuje spravidla Inštruktážne karty. Karty sú používané pre účely tréningu. Všetci účastníci tréningu používajú takého karty. Obrázok 2. obsahuje JI kartu zostavenú TWI Service USA v roku 1943. Na prednej strane karty sú uvedené zásady efektívneho tréningu. Na zadnej strane karty popisuje metódu štyroch krokov pre realizáciu tréningu. Karta má „vreckovú“ veľkosť.



Obr. 1: Vplyv tréningu na chybovosť
Zdroj: Autor

JI pozostáva so štyroch krokov:

- Príprava – cieľom je poskytnúť pozitívne tréningové prostredie pre zamestnancov (priateľská atmosféra, preverenie východiskového stavu znalostí, zdôraznenie cieľov a toho čo je dôležité, pravidlá bezpečnosti).
- Prezentácia - zoznam a demonštrácia dôležitých krokov, demonštrácia kľúčových bodov práce a vysvetlenie vplyvu na výsledok – dôvodov prečo. Počas demonštrácie je potrebné umožniť kladenie otázok.
- Aplikácia / výkon - dať pracovníkom príležitosť samostatne vykonať kroky procesu a vysvetliť kľúčové body a dôvody. AK zamestnanec nevie popísať kľúčové body, nemá znalosti internacionalizované.
- Udržateľnosť - sledovanie práce v reálnych podmienkach s korekciou nesprávnych úkonov, skôr ako sa stanú zvykom.



HOW TO GET READY TO INSTRUCT

Have a Time Table—
how much skill you expect him to have, by what date.

Break Down the Job—
list important steps.
pick out the key points. (Safety is always a key point.)

Have Everything Ready—
the right equipment, materials, and supplies.

Have the Workplace Properly Arranged—
just as the worker will be expected to keep it.

Job Instruction Training

TRAINING WITHIN INDUSTRY
Bureau of Training
War Manpower Commission

KEEP THIS CARD HANDY

GPO 16—35140-1

Front of the Job Instruction Card

HOW TO INSTRUCT

Step 1—Prepare the Worker
Put him at ease.
State the job and find out what he already knows about it.
Get him interested in learning job.
Place in correct position.

Step 2—Present the Operation
Tell, show, and illustrate one IMPORTANT STEP at a time.
Stress each KEY POINT.
Instruct clearly, completely, and patiently, but no more than he can master.

Step 3—Try Out Performance
Have him do the job—correct errors.
Have him explain each KEY POINT to you as he does the job again.
Make sure he understands.
Continue until YOU know HE knows.

Step 4—Follow Up
Put him on his own. Designate to whom he goes for help.
Check frequently. Encourage questions.
Taper off extra coaching and close follow-up.

16—35140-1

If Worker Hasn't Learned, the Instructor Hasn't Taught

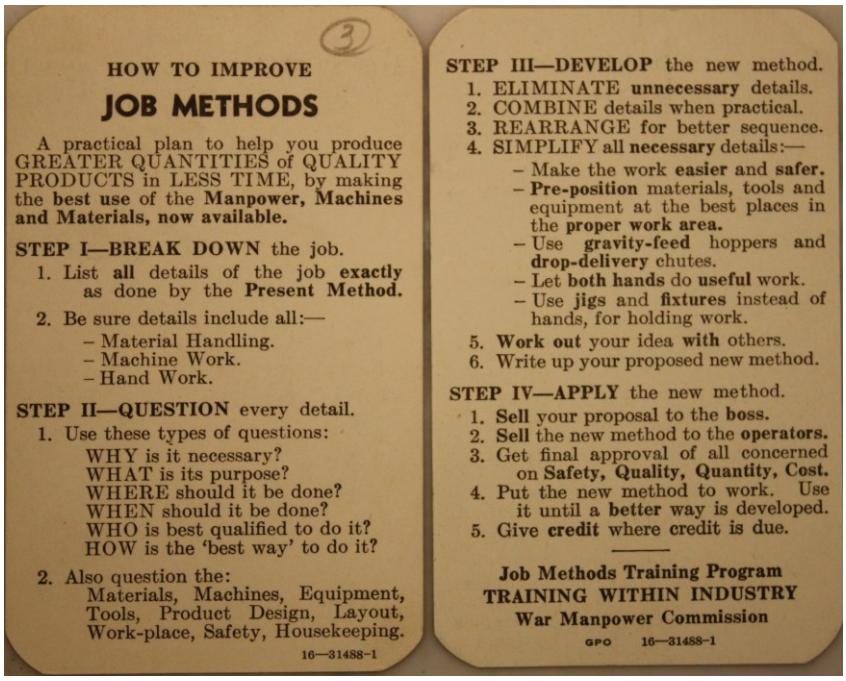
Back of the Job Instruction Card

Obr. 2: Job Instruction Card
Zdroj: War Production Board, Bureau of Training, Training Within Industry Service, 1943, Job Instruction: Sessions Outline and Reference Material (Washington D.C.: U.S. Government Printing Office)

JOB METHODS (PRACOVNÉ METÓDY)

Job Methods (JM) je ďalší veľmi úspešný program TWI. Vznikal na základe skúseností JI programu. Prvým cieľom JM programu bolo zabrániť, aby tréner prezentoval nedokonalý, lebo nespoľahlivý postup v rámci JI. Použitím štyroch krokov JM je možné identifikovať zlepšenia a vytvoriť nový spoľahlivý štandard a pracovnú inštrukciu vyššej úrovne (TWI, str. 230).
Krok 1: Rozčleniť prácu na detaily.
Krok 2: Opýtať sa na všetky detaily.
Krok 3: Vytvorte nový štandard práce / metódu. Eliminujte nepotrebné časti. Kombinujte činnosti. Preskupte činnosti.
Krok 4: Použite nový štandard.

Obrázok 3 ukazuje príklad JM kariet vyvinutý v rámci TWI Service USA v roku 1943. MM metóda sa v povojnovom Japonsku vyvinula do Kaizen, tak ako ho dnes poznáme. JM sa vyvinula do programu neustáleho vylepšovania, pričom stavia na schopnostiach operátorov a líniových vedúcich pracovníkov. Cieľom programu je vytvárať väčšie množstvo kvalitných výrobkov v najkratšom čase, s najlepším využitím osôb, zariadení, materiálov. Nové metódy sú vyvíjané elimináciou, kombináciou, preskupovaním a zjednodušením krokov procesu. Metóda JM naštartovala tímový program zlepšovania s veľkým počtom malých procesných zlepšení (neskôr ako Kaizen). Metóda umožňuje jednotlivcom analyzovať vlastnú prácu a odstrániť plytvanie.



HOW TO IMPROVE

JOB METHODS

A practical plan to help you produce GREATER QUANTITIES of QUALITY PRODUCTS in LESS TIME, by making the **best use** of the **Manpower, Machines and Materials, now available.**

STEP I—BREAK DOWN the job.

1. List **all** details of the job **exactly** as done by the **Present Method.**
2. Be sure details include all:—
   - Material Handling.
   - Machine Work.
   - Hand Work.

STEP II—QUESTION every detail.

1. Use these types of questions:
   WHY is it necessary?
   WHAT is its purpose?
   WHERE should it be done?
   WHEN should it be done?
   WHO is best qualified to do it?
   HOW is the 'best way' to do it?
2. Also question the:
   Materials, Machines, Equipment, Tools, Product Design, Layout, Work-place, Safety, Housekeeping.

16—31488-1

STEP III—DEVELOP the new method.

1. ELIMINATE **unnecessary** details.
2. COMBINE details when practical.
3. REARRANGE for better sequence.
4. SIMPLIFY all **necessary** details:—
   - Make the work **easier** and **safer.**
   - **Pre-position** materials, tools and equipment at the best places in the **proper work area.**
   - Use **gravity-feed** hoppers and **drop-delivery** chutes.
   - Let **both hands** do **useful** work.
   - Use **jigs** and **fixtures** instead of hands, for holding work.
5. **Work out** your idea **with** others.
6. Write up your proposed new method.

STEP IV—APPLY the new method.

1. **Sell** your proposal to the **boss.**
2. **Sell** the new method to the **operators.**
3. Get final approval of all concerned on **Safety, Quality, Quantity, Cost.**
4. Put the new method to work. Use it until a **better** way is developed.
5. Give **credit** where credit is due.

Job Methods Training Program
TRAINING WITHIN INDUSTRY
War Manpower Commission

GPO 16—31488-1

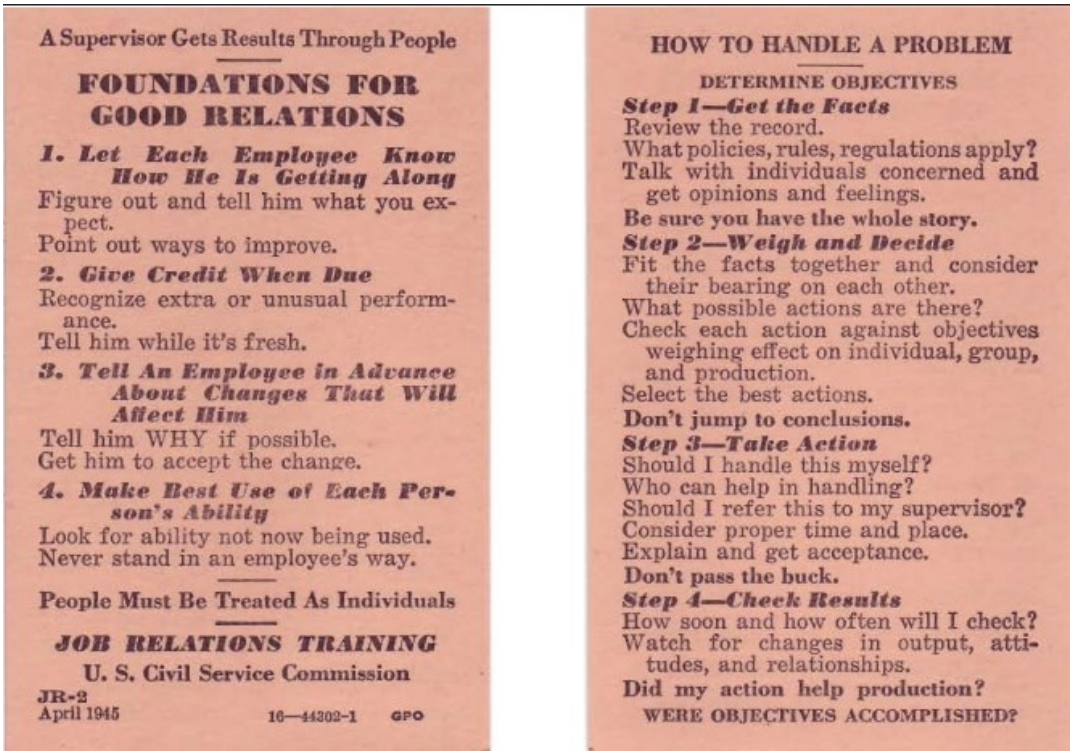
Obr. 3: Job Methods Card.
Zdroj: War Production Board, Bureau of Training, Training Within Industry Service, 1943, Job Methods: Sessions Outline and Reference Material (Washington D.C.: U.S. Government Printing Office)

JOB RELATIONS (PRACOVNÉ VZŤAHY)

"Dobré vzťahy vedú k dobrým výsledkom", toto je základným titulom metódy Job Relations (JR). Ako obvykle aj tu bola použitá metóda v štyroch krokoch. MR je aplikovaná pomocou spoločných prípadových štúdií, kde sú hrané fiktívne roly tímu (nadriadeného a jeho zamestnancov). Každý zo štyroch krokov musí byť súčasťou štúdie. Obrázok 4 ukazuje príklad JR kariet vyvinutý firmami odbornej prípravy v rámci TWI Service USA v roku 1944. JR učí vedúcich zamestnancov ako riešiť vzťahové problémy, ako zabrániť ich vzniku a čo je najdôležitejšie, pomáha vytvoriť spoločnú tímovú atmosféru riešenia problémov s ohľadom na jednotlivca. JR učí manažérov prijímať rozhodnutia na základe faktov. Buduje lojalitu zamestnancov. Výsledkom je zvýšenie produktivity, lepšia morálka, zníženie chorobnosti a pod...

PROGRAM ROZVOJA

Program rozvoja bol založený na znižovaní závislosti amerických podnikov na TWI Service USA. Cieľom je štandardizovať procesy súvisiace udržiavaním a rozvojom všetkých „J“. Každá organizácia tak vytvára vlastný program rozvoja. JR obsahuje "meta-kurzy", kedy sú všetci zodpovední zamestnanci trénovaní v systémových TWI procesoch (Dinero, 2005, p.139).



A Supervisor Gets Results Through People

FOUNDATIONS FOR GOOD RELATIONS

1. Let Each Employee Know How He Is Getting Along
Figure out and tell him what you expect.
Point out ways to improve.

2. Give Credit When Due
Recognize extra or unusual performance.
Tell him while it's fresh.

3. Tell An Employee in Advance About Changes That Will Affect Him
Tell him WHY if possible.
Get him to accept the change.

4. Make Best Use of Each Person's Ability
Look for ability not now being used.
Never stand in an employee's way.

People Must Be Treated As Individuals

JOB RELATIONS TRAINING
U. S. Civil Service Commission

JR-2
April 1945 16—44302-1 GPO

HOW TO HANDLE A PROBLEM

DETERMINE OBJECTIVES

Step 1—Get the Facts
Review the record.
What policies, rules, regulations apply?
Talk with individuals concerned and get opinions and feelings.
Be sure you have the whole story.

Step 2—Weigh and Decide
Fit the facts together and consider their bearing on each other.
What possible actions are there?
Check each action against objectives weighing effect on individual, group, and production.
Select the best actions.
Don't jump to conclusions.

Step 3—Take Action
Should I handle this myself?
Who can help in handling?
Should I refer this to my supervisor?
Consider proper time and place.
Explain and get acceptance.
Don't pass the buck.

Step 4—Check Results
How soon and how often will I check?
Watch for changes in output, attitudes, and relationships.
Did my action help production?

WERE OBJECTIVES ACCOMPLISHED?

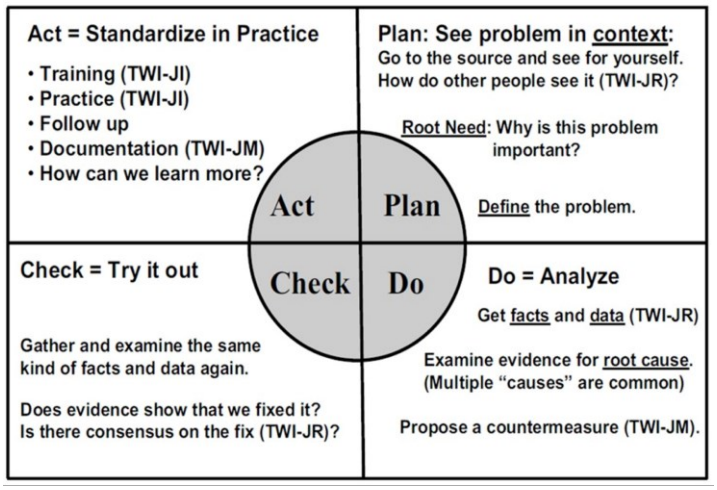
Obr. 4: Job Relation Card.

Zdroj: zdroj: War Production Board, Bureau of Training, Training Within Industry Service, 1943, Job Relations: Sessions Outline and Reference Material (Washington D.C.: U.S. Government Printing Office), Inside back cover.

ZÁVER

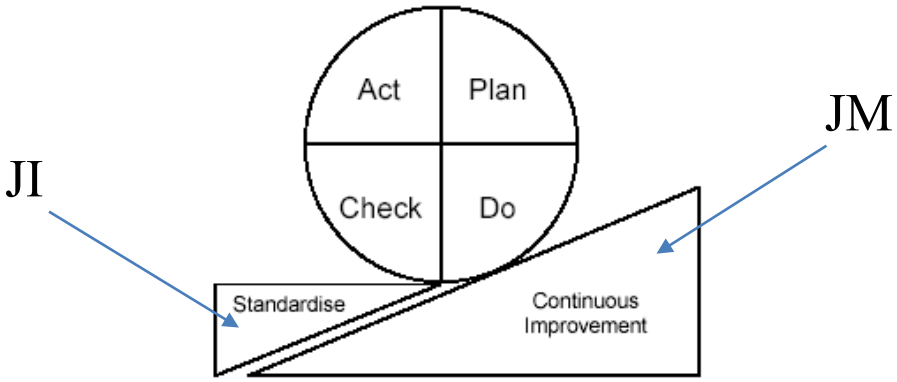
TWI dáva zamestnancom systém jednoduchých a účinných nástrojov pre kontinuálne zlepšovanie. TWI sa stala súčasťou PDCA (Plan, Do, Check, Act) v každodennom riešení problémov (pozri obrázok 4) (Huntzinger, 2002, str.6). Program TWI rozvíja zručnosti zamestnancov pri riešení problémov. Zlepšovanie sa stáva každodenným procesom.

TWI poskytuje zlepšovaniu udržateľnosť. TWI umožňuje štandardizovať procesy. Štandardizovaný proces sa stáva stabilný. Pri jeho zlepšovaní môžeme meniť jeho parametre, nie neustále opravovať nedodržaný štandard. Štandardizácia a zlepšenie je takmer nemožná bez pracovnej inštrukcie a JI metodiky.



Obr. 5: Deming cycle and TWI
Zdroj: Huntzinger Jim. 2006. Why Standard Work is not Standard: Training Within Industry Provides an Answer. AME Association for Manufacturing Excellence. p 11.

Po dosiahnutí novej vyššej úrovne procesov / práce je potrebné opäť aplikovať JI metodiku až pokiaľ úroveň štandardu neprejde celou fázou ACT. Štandardizácia JI umožňuje stabilizáciu procesu. Bez JI metodiky sa proces zrúti na pôvodnú nižšiu úroveň, resp. nižšie (obrázok 6).



Obr. 6: Štandardná práca v JI ako záruka zlepšovania
Zdroj: Autor

Motor, ktorý poháňa neustále zlepšovania je kolektívne úsilie ľudí. Zlepšenie prichádza prostredníctvom zamestnancov, ktoré sa podieľajú a stotožnil na kritické činnosti, a majú rad zručností, ktoré zmocňuje ich ducha zlepšiť to, čo robia na dennej báze.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

Allen, E. 1919. The Instructor. The Man, and The Job. Philadelphia and London: J.B. Lippincott Company. 1919. ISBN 9781287507833
Dinero, D. 2005. Training Within Industry: The Foundation of Lean. Portland Productivity Press. 2005. ISBN 1563273071
Huntzinger, J. 2002. The Roots of Lean. Training Within Industry: The Origin of Kaizen. AME Association for Manufacturing Excellence. 2002. ISBN 0-07-554332-X.
Imai, M. 1986. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill. 1986. ISBN 007554332X
Warren, M. 2010. Training Within Industry Service. The Training Within Industry Report: 1940-1945. US: Lulu. 2010. ISBN 9780557279203
War Production Board. Labor Division. Training Within Industry Service. Date not given. Job Instruction: A Manual for Shop Supervisors and Instructors. Washington D.C.: U.S. Government Printing Office. 1944.

INSOLVENCY PROCEEDINGS IN THE EUROPEAN UNION[1]

Katarína Fedorková[2]

ABSTRACT
financial problems of a company. Company bankrupt. Formal and informal possibilities for solving of bankrupt. Bankrupt in the Slovak and the Czech conditions. European insolvency law with regard to the cross-border insolvency processes. Council regulation no. 1346/2000. The main objective of the EU Insolvency Regulation and its milestones. Forum shopping. The principle of universality. The principle of territoriality. COMI - center of main interests. Side insolvency proceedings. Territorial insolvency proceedings. Conflicts that European Court of Justice had to deal. European court of justice and the case of "Eurofood". Eurofood vs. Parmalat.

KEYWORDS
European insolvency law, bankruptcy, restructuring, cross-border insolvency processes

JEL CLASSIFICATION
G32

INTRODUCTION

The European Union offers a big space for business in any area, and insolvency, which many businesses get into, is now becoming a natural and also increasingly frequent issue. In the Czech and Slovak conditions, a company gets bankrupt either in the form of insolvency (if unable to pay its long-term liabilities) or in the form of extension (where the value of liabilities exceeds the value of the business assets). Many businesses that find themselves in serious financial difficulties, decide to deal with this situation through bankruptcy or restructuring (bankruptcy law). Europe-wide update of insolvency proceedings with the European international element is based on the EU Council Regulation no. 1346/2000 issued on May 29, 2000 on insolvency proceedings which is binding for all EU member states except Denmark.

The basic objective of this paper is to provide a comprehensive view on solving insolvency in the European Union states through the European insolvency law, in particular, with regard to the cross-border insolvency processes, its history, evolution and current status with emphasis on the EU Council Regulation no. 1346/ 2000 which represents the basic prescription of the procedures and their rules of bankruptcy and restructuring of the EU member states. The procedures arising from this Regulation will apply in particular to the principles that apply in Slovakia and the Czech Republic, which are governed by the Slovak law on bankruptcy and restructuring, respectively by the Czech "Insolvency Act".

When writing the paper, we use a descriptive method and will test two basic hypotheses:

1. Is the EU Council Regulation no. 1346/2000 formulated carefully enough?
2. Does the Court of Justice solve the problems that arise by applying the EU Council no.1346/2000 in practice enough?

[1] The article constitutes the output of the grant task VEGA č. 1/0004/13 *Aktuálne trendy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku*.

[2] Ing. Katarína Fedorková, Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: *katarina.fedorkova7@gmail.com*

FORMAL AND INFORMAL WAYS OF COMPANY BANKRUPTCY SOLVING

Deterioration in the economic situation of the company causing a decline in the company may be due to a variety of financial difficulties. The basic financial problems can include lack of profitability, reduction in revenues, lack of solvency and liquidity, low profitability, absolute liquidity, high debt, cash shortage, inappropriate structure of capital, inability to repay loans, raising interest rates, high labor costs, mismatch between planned and actual costs, lack of managerial experience and others. Depending on the nature of bankruptcy and the possibilities of business operation in the future, one can distinguish three basic ways of dealing with bankruptcy (Pospíšil, 2012) which are as follows:

- informal restructuring, where a debtor agrees with his creditors about the bankruptcy without a formal restructuring process; it takes place without a court supervision; there is a gradual fulfillment of the commitments,
- formal restructuring, which is defined by the law of each EU member state; is court-supervised. Together with an informal restructuring it leads to a financial recovery of a company. The ex-post financial analysis of a company is very important here, it tells us about the company's solvency and financial health through indicators of liquidity, activity, debt and profitability,
- bankruptcy, which is a specific form of civil proceedings in which creditors recover their claims against the debtor being in a critical economic situation (Ďurica, 2012).

BANKRUPTCY IN SLOVAKIA AND THE CZECH REPUBLIC

In the Slovak conditions, insolvency law is defined by the law no. 7/2005 Call on bankruptcy and restructuring. The Slovak law is divided into 8 sections including bankruptcy, restructuring and debt elimination. Each part addresses a decline by chosen method from submission of the proposal to the completion of the process. Core solutions of bankrupt include:

- bankruptcy, which constitutes a liquidation process by which the company expires, it is the end of business activity and creditors recover their claims from a debtor in this proceeding. This procedure is only allowed under the condition that a debtor has more than one creditor. Otherwise, a creditor may enforce his claim (or claims) in classic enforcement proceedings. The basic stages of bankruptcy include:
    - proposal for bankruptcy and then bankruptcy, if all conditions for its statement are fulfilled,
    - registration of claims, where the court invites creditors to register their receivables,
    - detection of bankruptcy matter where the trustee assigns the property to a property matter of which the creditor’s claims will be satisfied,
    - encashing the bankruptcy mater and subsequent satisfaction of the claims,
    - the annulment of bankruptcy,
- restructuring, which is in comparison with bankruptcy a non-liquidation process in which a company retains and continues in business activity. Restructuring process in the Slovak conditions can be divided into several phases:
    - a proposal for authorization of restructuring
    - a development of a restructuring review by a bankruptcy matter trustee where a trustee recommends restructuring or not
    - the initiation of restructuring where the Court decides largely depending on the restructuring report and conclusions therein
    - filing of the claims by the creditors

- development and approval of the restructuring plan
- the completion of the restructuring legally and then implementation of the restructuring plan

In the Czech law the solution begins with the filing of insolvency proposal, regardless of how a company will deal with bankruptcy. The possibility of an insolvency petition also exists in the case of imminent bankruptcy, what the case law sadly lacks in Slovakia. Consequently, there begins the process of insolvency and court decides about bankruptcy. If bankruptcy shall be proposed by a creditor, a debtor is given the option of a moratorium in which the debtor has the opportunity to deal with the creditor before the court has declared bankruptcy. During the period of a moratorium, a court must not issue a decision on bankruptcy. It is a kind of protection for the debtor and the opportunity to avert bankruptcy, if he is able to cope with the creditor. On the basis of the insolvency petition the court decides on bankruptcy. The Insolvent Court, together with the decision on bankruptcy, combines the decision on how to deal with bankruptcy – announces bankruptcy, if the debtor is excreted from reorganization or debt elimination; allows reorganization where the debtor shall submit a restructuring plan, which had been agreed by creditors (or decides later on the form, unless of the previous mentioned cases).

INSOLVENCY LAW IN THE EU WITH REGARD TO THE CROSS-BORDER INSOLVENCY PROCESSES

In the past, the insolvency (bankruptcy) law was largely bound individually to the territory of a particular country and its economy. In the current business conditions the time goes more and more forward, there is a linking of economies, of capital markets of the countries, i.e. internationalizations, globalizations and so on. The economy is thus not currently limited individually on each state, but increasingly there is the establishment of common international companies to joint business in different member states. It is necessary to create common standards, rules and therefore states began to adopt various international and European rules that respond to the global economy in the world, so even bankruptcy law does not remain unnoticed. In Europe, the Insolvency law has a relatively short history, starting from about 1999. Previously although attempts were made to conclude some consensus, they ended in failure. In 1960 there was created the so called expert committee which ended in unsuccessful attempts, later in 1990 new negotiations started. Luxembourg Agreement on insolvency process as of 23.11.1995 can be regarded as the first adaptation of international insolvency rules which, however, never entered into force but it is considered significant because it was the first to lay the foundations for the next European agreements and rules on insolvency of European companies – recognition of decisions, the center of main interests (COMI), and the conflict rules etc. Later in 1999 the European Parliament called on the European Commission to develop and subsequently submit a proposal for a regulation and rules on bankruptcy which has international effects. In 2000 there was a proposal presented and approved in the area of bankruptcy law in the form of Council Regulation (ES) no. 1346/2000, the so-called Insolvency Regulation, which entered into force on 31.5.2002. Therefore there was adopted the first relevant standard in the field of bankruptcy law that applies to this day. Despite this modification, many states widely differ in statutory insolvency procedures.

In particular, Council Regulation (ES) no. 1346/2000 tries for the unification and harmonization of the decision effects to initiate insolvency process and also for the establishment of clear rules on international jurisdiction and the law applicable to these

proceedings. It constitutes an essential element of European insolvency law, which is obligatorily true and is applicable to all member states of the European Union (EU) with the exception of Denmark, which has an opt-out system in civilian affairs. It is essential to note that this regulation does not replace national rules of insolvency law of any member state, but takes precedence over the national laws of the member states in its application. This regulation has been amended by Regulation no. 681/2007, which amended the lists of insolvency, liquidation proceedings and liquidators in Annexes A, B, C. From the scope of the regulation there are excluded insolvency processes concerning insurance companies, credit institutions and investment firms holding the funds intended for investment. The reason is the special nature of such entities, and especially different impact of insolvency on such persons as compared to the conventional legal entities. The principles of insolvency process at the international level based on Council Regulation (ES) no. 1346/2000 (hereinafter referred to as the Regulation) may be applied by the borrower operating in several countries of the EU (member states), having some property or creditors in these countries. By several states it is meant in more than in one member state. This Regulation greatly facilitates the cross-border insolvency processes. The basic issues addressed by this regulation include international jurisdiction to commence insolvency proceedings, the recognition of decisions addressing the decision on bankruptcy, conflict rules by stating an applicable law, coordination of parallel processes in different member states and protection of the rights of creditors.

According to the Czech bankruptcy law, the international component of the European character is determined in accordance with Council Regulation (ES) no. 1346/2000 (hereinafter referred to as the Insolvency Regulation) as the fact that the debtor's main interests are concentrated in one of the EU member states, except Denmark, and at the same time that at least one of the creditors, or at least part of the creditors of the debtor, is located in one of the member states (Adam, 2006).

The Insolvency Regulation contains the annexes to this legislation. Annex A applies to a collective insolvency process, i.e. bankruptcy, restructuring, debt relief; Annex B fundamentally affects only the bankruptcies, it constitutes liquidation character and Appendix C sets out the rules for bankruptcy liquidators.

Regarding the relation of the Insolvency Regulation to the Czech Republic, insolvency law, under which the methods and principles of insolvency management in the Czech Republic apply, has a chapter dealing with the insolvency process with European law in its last part. It reveals a number of practical implications that apply in the given country.

The main objective of the EU Insolvency Regulation was to unify legislation, accelerate and simplify the bankruptcy process with an international element and prevent the principle of a "forum shopping". A "forum shopping" represents such a model situation that a participant of the insolvency process selects a court of the particular member state because it uses the rules of which situation solutions is more favorable than if addressed by a court in another member state. Unification of the rules at international level ensures that all European Union courts apply the same international rules, thus reducing or in some cases eliminating the phenomenon of a "forum shopping". The fulfillment of this basic objective can be regarded as one of the basic conditions for the proper functioning of the internal market of the European Union.

The aim is also to prevent slipping of all judicial proceedings from one member state to another member state to secure a better and more profitable treatment (Kreft, 2011). The milestones of the EU Insolvency Regulation include:

- to create different conflict rules for insolvency procedures
- to identify the court that has the right to declare and initiate insolvency proceedings
- to ensure synergy between individual liquidators in the member states

- to ensure that creditors are informed about the given insolvency process, and thus give them the opportunity to sign up their claims against the debtor

Insolvency Regulation is divided into general provisions, definitions, powers and jurisdiction and applicable law, recognition of insolvency proceedings, rules for informing the creditors. Conclusion includes transitional and final provisions (McBryde, 2003).

A debtor's assets may be located in several areas of the European Union. Let us imagine the scenario: The debtor has a company in Austria and has assets in Austria and Hungary. Both member states are sovereign states. Let us ask the question: How can creditors from third countries (e.g. the Czech Republic) assert their claims and their satisfaction from all over the debtor's assets? It is necessary that Austria along with Hungary allow a Czech creditor to claim debtor's assets on their territory. Because of such situations, there are two basic principles of the EU Insolvency Regulation:

- The principle of universality, which points out that there is a single insolvency process, valid for the entire EU, and for all the debtor's assets. In our case, the Court of Austria under the Austrian law declared insolvency on the Austrian company, which has assets in Austria and Hungary. Subsequently, the entire property from the three states of the Austrian company will be included into the estate and the court will decide on its monetization,
- The principle of territoriality, which, compared to the principle of universality, implies that the number of the insolvency processes equals the number of asset matters and represents the validity of the decision on the declaration of insolvency process in the country. In our scenario the Austrian court would declare insolvency to the Austrian company on a proposal from the Czech insolvency creditors. There should be included only property of the company in the territory of Austria to the estate mater. Should the Czech creditors want to assert their claims within another state where the property is located, they would have to file a declaration of insolvency process in each state where the Austrian company has its assets.

We believe that the principle of territoriality in the eyes of the courts and also from the point of view of the creditors is very inappropriate and inefficient because processes are fragmented, tedious and many times creditors' claims are not satisfied. This principle cannot meet the demands of a globalized economy, which is characterized by combining economies of the world and creating common approaches and rules. In addition to these facts it allows transfers of the debtor's assets from one member state to another and creditors cannot assert their claims. Finally, the principle of territoriality of the same phenomenon may encourage forum shopping. The principle of universality is based on the sovereignty of the states and is hardly possible for states to let the impact on the position of creditors operating on their territory in the hands of a court of another state. Therefore, the application of the principle of universality is of a better solution than the application of the principle of territoriality. Regulation is based mainly on the principle of universality, that is, in practice, recognition of foreign effects of insolvency proceedings by all the member states (Wessel). More precisely, it works as a principle of controlled universality, in which there is a single insolvency process, which includes all of the debtors' assets around the world, but also respects the territorial side of things in order to protect local creditors. From this it follows that neither option nor exclusive application of one principle is directly usable for the future insolvency process with an international element, so in practice, a combination of the two approaches, namely controllable universality, is used (Wessels, 2004).

Main insolvency proceedings are proceedings which are initiated by the court on the territory of a member state in which the debtor has concentrated the main interests. It is called the center of main interests (COMI) and this place is assessed at the time of submission of the

proposal. COMI is a place where the debtor is established, unless proved otherwise. E.g. an enterprise which is registered in the Commercial Register in the Czech Republic has COMI in this state and thus a Czech court has the power to launch the main process. Unless the contrary is proved, for example if creditors show that despite the fact that the company has a Czech residency, a place of most business operations and transactions is Austria, Austria will be considered for COMI. COMI of individuals are distinguished according to whether the person is an entrepreneur (COMI is a place of business transactions) or is not an entrepreneur (COMI is the residence of the person). The main proceedings have universal effect based on the principle of universality.

Side insolvency proceedings can be initiated only if a debtor is in the country of operations where the debtor carries on business with human and material resources and also if not already started the main proceedings in another state. By the fact that the main proceedings has already begun in another state, we can conclude that the decline occurred. Therefore, secondary proceedings can be initiated without a study of a borrower's decline (Kindler, 2010). Side proceedings begin against the debtor, not against the company (Ďurica, 2012). These procedures may be solely liquidating proceedings. Side proceedings have territorial effect based on the principle of territoriality and the effects of this procedure shall apply only to the debtor's assets of a member state. It is governed by the law of that state.

Territorial insolvency proceedings are proceedings which are initiated in a member state where a debtor has the place of business and has not come to the opening of the main proceedings for inadequate and unfulfilled conditions of the initiation of a test case in COMI. The opening of proceedings may be requested by a creditor who has established or resident in a member state in which the territorial proceedings initiated. This action is directed against a debtor whose COMI is situated in another member state. If then the main proceedings starts, the territorial proceedings become secondary proceeding.

EU Insolvency Regulation contains an important clause - "Interpretation" of the regulation, which is required in such cases as e.g. precise definition of some terms and their meaning (e.g. precise definition of COMI); the interpretation consists of three basic parts:

- recital: is a text which forms interpretative aids to the interpretation of the regulation. The recital explains some of the terms such as COMI, as was mentioned above,
- the first question and decision of the European Court of Justice: based on the Treaty establishing the European Community, and addresses those situations in which a court of a member state cannot unilaterally decide, therefore asks the European Court of Justice to rule on the matter if it needs to release its final judgment. This procedure is a so-called "Process of the preliminary ruling". The European Court of Justice decides on appeals of processes in question, its decision is binding and also represents a sort of guide in interpreting the EU Insolvency Regulation,
- annexes to the Regulation which we have mentioned above, also determining which processes are the main, secondary respectively territorial.

EUROPEAN COURT OF JUSTICE AND THE CASE OF "EUROFOOD"

The interpretation of COMI is not entirely smooth and clear. As with most laws, even in the Insolvency Regulation there have been a number of conflicts that European Court of Justice had to deal with through the answers to the introductory questions in practice. We are mentioning one of the most famous cases, which concerned the interpretation of COMI – Eurofood case:

Eurofood IFSC Ltd was an Irish public limited company registered and based in Dublin, which was established as a subsidiary of the Italian company Parmalat SpA based in Parma.

Parmalat established this Irish subsidiary because of fiscal and financial optimization, as Ireland belongs to the favorite states of residences financing concern companies by offering competitive financial and fiscal conditions. The main business objective of this subsidiary was funding of their Italian mother Parmalat. Eurofood thus fulfilled the financial performance of the entire group. As mentioned above, COMI is considered to be the place where the business is established, unless the contrary is proved, which is a rebuttable presumption that says: if lenders demonstrate that all business activities are performed in another state, the state shall be declared COMI. In the given case a following situation occurred: in December 2003, widespread insolvency proceedings started against the Italian Parmalat in agreement with the Italian Minister for production activities, who appointed Mr Bondi as the special administrator of Parmalat. Consequently, in January 2004 at the initiative of the Bank of America there begun insolvency proceedings against the Irish Eurofood, which also went bankrupt. The Irish High Court appointed a temporary administrator, who should have managed the property of the Irish Eurofood. However, in February there came Italian court decision that Mr Bondi has full control over the insolvency proceedings and management of Eurofood assets because COMI was an Italian court on Italian territory, whereas Eurofood subsidiary is 100 % owned by Italian Parmalat and Parmalat is based in Italy Parma. Irish High Court disagreed with this view and regarded the Irish insolvency proceedings as main proceedings under EU Council Regulation 1346/2000. Italian administrator Bondi turned with the situation to the Supreme Court of Ireland, which tackled the problem through the preliminary question to the European Court of Justice. The European Court of Justice ruled quite controversially in favor with the Irish bankruptcy trustee.

In our view, it is very debatable and hard to decide which side to be inclined to express a clear opinion as to whether the European Court of Justice issued a right or wrong decision. We consider that there are several arguments that speak in favor of Irish opinion, as well as in favor of Italian opinion. We are rather inclined to the view that a decision of European Court of Justice is not correct - our opinion is based solely on economic terms. We can see the problem in the economic and legal perceptions. While in law legally binding standards have to be followed, the economic aspect of it does not have to affect it at all in some cases and a situation may appear otherwise. The economic logic and legislation may be different.

The European Court of Justice is mainly governed by Article 3 of the Insolvency Regulation – it is valid that COMI subsidiary is in a country where it is registered. This presumption can be rebutted if it is shown that its business activities are carried out elsewhere. *The possibility of control of a subsidiary by the parent company is insufficient for reconsideration of this assumption.* The European Court of Justice recognizes two types of companies (Wessel): P.O. Box companies where it is easy to rebut the presumption of the registration office and the other type consists of companies developing a business where the COMI may change if there is relevant and justified evidence. Hidden concern control and decisive influence of mother to daughter is unfortunately insufficient reason, what was also the case of the Italian Parmalat and according to what the European Court of Justice ruled, which decided in favor of the Irish manager. And since COMI was in those circumstances in Dublin, the reason for the decision of the European Court of Justice is clear. From a legal point of view they have therefore decided correctly according to mandatory regulations. The question remains whether it was correct even in economic terms. From an economic point of view, businesses that exist for well-defined roles and functions to be performed, lose their sense without their concern mother, while legally de facto still existed - were in fact established for a particular purpose to be fulfilled towards its parent company. Creditors cooperate with them mainly because there is their parent company behind them. If they existed only as separate companies without non-existent parent company, they would not operate on the market in a healthy way from economic point of view and would not fulfill the

basic economic functions because their original function was solely within the concern and therefore the separate individual insolvency procedure might more likely have only the liquidation of the subsidiary without the possibility of economic recovery and restructuring would not be possible at all. This idea also applies to Eurofood which was established to fulfill the function of fiscal and financial optimization. It was not established as an equivalent operation to Parmalat.

It is for these reasons we think the COMI should be in Italy, despite the fact that Eurofood IFSC Ltd. as a subsidiary in Ireland has a separate legal personality and acts as an independent company in front of creditors. From an economic perspective, it is still only a subsidiary of a parent under which it exists and there is certain dependence where the mother largely controls daughter in this case. Corporations have significant control by the parent companies of subsidiaries *regardless of the different residence of mother and daughter*. As in the case of Parmalat, it is common that European corporations can establish subsidiaries in other countries, particularly in terms of favorable tax and financial reasons, and also because the object of their activity is specialized in one area, for example financing. Unfortunately, from a legal point of view, there is no change to the fact that the subsidiary acts abroad as a legally independent company and if the center of business activities of this company is situated in that state, COMI is also considered to be the state. Therefore, we believe that the courts in such cases do not strictly hold only legal rules but also take into account all other facts in a given case.

CONCLUSION

Many business owners often do not realize the seriousness of financial problems that threaten the survival of their enterprises, the first signs taken lightly and ultimately they fall into bankruptcy in the form of insolvency or extension. In such cases, mostly bankruptcy occurs, which constitutes liquidation process for the enterprise and the relative satisfaction of the claims of creditors from the assets of the company. If a company feels a threat, in which it is able to foresee that it cannot handle and resolve its financial difficulties, it should choose the path of restructuring, which allows continued business and there is consequently a debt relief of the company. Restructuring supports the continuation of business, seeks to rescue him, having ultimately a positive impact on the market economy of the state, which largely consists of small businesses.

The European Union offers freedom of movement, space for international business, free movement of capital. With these options there increases the risk of financial difficulties of companies and consequently a creation of the cross-border bankruptcies. Work of international businesses have more and more cross-border implications every day, therefore it is important to note that the proper functioning of the market requires effective and efficient functioning of cross-border insolvency process. Insolvency threatens the proper functioning of the market and should therefore be avoided for assets or judicial proceedings to move from one member state to another in order to obtain a more favorable position, i.e. avoid the phenomenon of a "forum shopping". It was one of the main reasons why there has been the creation of the EU Council Regulation no. 1346/2000 with effect from 31.5.2002 binding to all EU member states except Denmark. The main objective of this regulation was to harmonize legislation, accelerate and simplify the bankruptcy process with an international element and avoid the mentioned phenomenon of a "forum shopping".

Every day a number of international insolvency processes within the European Union increases, therefore, the EU Insolvency Regulation has the ever-increasing importance, which lies in the adequate regulation of insolvency process in relation to several states. By the

Insolvency Regulation it is also possible to address situations by which there occur collisions because of different updates of rules and regulations of the member states. The answer to our first hypothesis, whether the EU Council Regulation no. 1346/2000 is sophisticated enough, is positive. Regulation clearly defines the objectives of the regulation, the principles underlying the rules and cross-border insolvency process. This hypothesis is linked to our second hypothesis as well, which examines the question if the European Court of Justice resolves problems that arise by applying the EU Council no.1346/2000 sufficiently enough in practice. When looking at COMI, the regulation itself and the practical operation of the European Court of Justice, we can conclude the continuous development of interpretation of that regulation. We also consider the existence of the Recital to the regulation to be a great positive, which includes interpretation of the concepts of the regulation and also existence of preliminary issues which are in practice solved by the European Court of Justice helping implement the Insolvency Regulation, similarly as in the case of Eurofood. We consider EU Council Regulation no. 1346/2000 to be a great contribution of the European Council on matters of the cross-border insolvency processes.

REFERENCES

[1] ADAM, J. 2006. Evropské úpadkové právo. In *Právni rozhledy*. Praha: C.H. Beck, n.10, ISSN 1210-6410, 2006, n. 10, p. 366-369

[2] ĎURICA, M. (2010). *Konkurzné právo na Slovensku a v Európskej únii*. Bratislava : Eurokódex, 2010. 816 p. ISBN 978-80-89447-31-2

[3] FLETCHER, F. 2007. *Insolvency in private international law*. Oxford University Press, 20017. 160 p. ISBN 9781408151457

[4] KHUMALO, S. *International response to the uncitral model law on cross-border insolvency,* available from www.iiiglobal.org

[5] KINDLER, P. 2010. *Handbuch insolvenzrecht in Europa 1+2.* Munchen: C.H.Beck, 2010. 1472 p. ISBN 978-3-406-58264-6

[6] KREFT, G. 2011. *Insolvenzordnung (Heidelberger Kommentar).* Munchen: C.F. Muller, 2011. 2634 p. ISBN 978-3-8114-3652-7

[7] MCBRYDE, W.W. - FLESSNER, A. - KORTMANN, J. J. C. S. 2003. *Principles of European insolvency law*. Kluwe Law Publishers, 2003. 686 p. ISBN 978-904112-3916

[8] OMAR PAUL, J. 2004. *European insolvency law,* UK: University of Wales Swansea

[9] POSPÍŠIL, B. 2012. *Zákon o konkurze a reštrukturalizácií – Komentár*. Bratislava: Iura Edition, 2012. 650 p. ISBN 978-80-8078-458-4

[10] VEDER, M. 2004. *Cross-border Insolvency Proceedings and Security Rights.* Kluwe Legal Publishers, 2004. 488 p. ISBN 9013022251

[11] Wessel, B. 2008. *Cross-border Insolvency Law In Europe.* Present Status and Future Prospects. Saflii, Legal Information Institute

[12] Act on Bankruptcy and Restructuring n.7/2005 in spots. Amended, Slovakia

[13] Ministry of Justice of Slovakia

OPTIMALIZÁCIA SIEŤOVÝCH GRAFOV POMOCOU EVOLUČNÝCH STRATÉGIÍ
THE OPTIMIZATION OF FLOWCHARTS USING EVOLUTION STRATEGIES

Jana Filanová*

ABSTRACT
This paper presents one of the outputs of the project entitled A new trends in business process modeling and optimization of process maps in enterprises. The project deals with the use of information and communication technologies in the management of business processes. The aim of the project is the application of known methods of mathematical and experimental modeling and development of new methods for the analysis of internal processes in the enterprises. The paper presents one of the proposals for effective optimization of flowcharts using Evolution Strategies. Evolution Strategies typically use an individual representation consisting of a real-valued vector. Early ES emphasized mutation as the main exploratory search operator, but nowadays both mutation and recombination (crossover) are used. An individual often represents not only real-valued variables of the problem being solved but also parameters controlling the mutation distribution, characterizing a self-adaptation of mutation parameters.

KEYWORDS
Optimization of process maps, flowchart, graph theory, Evolution Strategies

JEL KLASIFIKÁCIA
C61, M21

ÚVOD
Procesné mapovanie je možné definovať ako oblasť analýzy aktivít, ktorá slúži ako nástroj a osvedčená metodológia k identifikácii aktuálnych procesov v spoločnosti. Využiť ho je možné ako postup pre lepšie porozumenie firemných procesov a ich následnú optimalizáciu. Procesné mapovanie napomáha k zachyteniu zmyslu procesu, na ktorý bol určený a funkcií potrebných k vykonávaniu daných činností. K tomu nám slúži procesná mapa zložená z hierarchicky systematizovaných grafických diagramov. Prehľadne zobrazuje prvky a úkony uskutočňované pracovníkom alebo strojom. Z procesnej mapy musí byť jasné, aké činnosti proces vykonáva a je nevyhnutné, aby bola vnútorne konzistentná. Modelovanie firemných procesov je ľudská činnosť, ktorej výsledkom je vznik nového modelu založeného na abstrakcii reálneho podnikového procesu. Technika modelovania pozostáva z modelovacej metódy a jazyka, ktorý má definovaný syntax a sémantiku. Ich korektnosť je predpokladom pre správne vytvorený model.
Súčasná doba si žiada stále rozsiahlejšie a zložitejšie procesy, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou podnikov, rôznych organizácií a v neposlednom rade aj nášho každodenného života. Preto je veľkou výhodou, ba dokonca nutnosťou tieto procesy optimalizovať, aby sa dosiahla ich väčšia prehľadnosť a hlavne lepšia funkčnosť procesu samotného. Optimalizácia procesov prináša zlepšenie funkčnosti jednotlivých činností skladajúcich sa z rôznych

* Ing. Jana Filanová, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, jana.filanova@ euba.sk

optimalizovaných podprocesov, prípadne na tej najvyššej úrovni zlepšenie celkovej štruktúry a zvýšenie výkonnosti jednotlivých firiem a organizácií.
Najstaršou a najjednoduchšou formou reprezentácie procesov je reprezentácia pomocou sieťových grafov, ktoré boli vyvinuté v rokoch 1950-60. Je to grafická reprezentácia činností, z ktorých sa proces skladá. Sieťový graf reprezentuje činnosti a prechody (toky) medzi jednotlivými činnosťami. Jedná sa o orientované grafy, aby bol smer toku informácií jednoznačný, a taktiež sa nezvyknú používať cykly, ktoré veľmi sťažujú následnú simuláciu nad namodelovaným procesom. Dobrým zvykom je tiež zložité a rozvetvené procesy dekomponovať na podprocesy (zachováva sa konzistencia), čím sa následné diagramy stávajú viac čitateľnými.[1]
S rastom náročnosti riešených úloh najmä v optimalizačnej oblasti sa výrazne zvýšili nároky algoritmov na výpočtové prostriedky a čas. V dôsledku toho sa objavili prvé podnety na hľadanie riešení určitých typov úloh v prírode. Evolučné algoritmy sú založené na princípe Darwinovej evolučnej teórie a predstavujú nový prístup k riešeniu zložitých optimalizačných problémov, ktoré nie sú riešiteľné klasickými deterministickými technikami.

EVOLUČNÉ STOCHASTICKÉ ALGORITMY

Ak je problém zadefinovaný ako funkcia, cieľom riešenia optimalizačného problému býva nájdenie globálneho extrému tejto funkcie, t.j. globálneho minima lebo maxima. Pri hľadaní globálneho extrému funkcií, ktoré majú veľké množstvo lokálnych extrémov prestávajú byť pre hľadanie optimálnych riešení vhodné štandardné gradientové metódy, pretože sa môžu zastaviť na lokálnom extréme, ktorý je veľmi vzdialený od hľadaného globálneho extrému.
V modernej vede sa evolučné algoritmy využívajú pre hľadanie riešení vo veľmi zložitých situáciách, pri ktorých klasické deterministické metódy zlyhávajú. Možno nimi numericky simulovať evolúciu založenú na prirodzenom výbere. Využívajú niektoré mechanizmy biologickej evolúcie, ako napr. reprodukciu, mutáciu, rekombináciu, prirodzený výber a prežitie najlepších.
Evolučné algoritmy sú veľmi všeobecne formulované, preto je možné aplikovať ich na takmer ľubovoľný problém, ktorý sa dá vyjadriť optimalizačnou funkciou. Evolučné algoritmy pracujú s náhodnými zmenami navrhovaných riešení a nevyužívajú deriváciu optimalizovanej funkcie, iba hodnoty funkcie samotnej. Pokiaľ sú nové riešenia výhodnejšie, nahradia sa nimi predchádzajúce riešenia.
Použitie evolučných algoritmov je vhodné v prípadoch, keď hľadáme také globálne minimum, ktoré je obklopené množstvom lokálnych miním a nepotrebujeme optimálne riešenie, ale postačuje nám kvalitné suboptimálne riešenie. Treba však určiť interval, v ktorom už budeme považovať riešenie za vyhovujúce, čím sa skráti doba výpočtu, pretože evolučné algoritmy sa vyznačujú dlhým prechodom od takmer optimálneho riešenia k optimálnemu.[2]
Evolučné algoritmy možno rozdeliť nasledovne:

- horolezecký algoritmus (Hill Climbing),
- zakázané prehľadávanie (Tabu Search),
- simulované žíhanie (Simulated Annealing),
- evolučné stratégie (ES, Evolution Strategy),
- genetické algoritmy.

Jednotlivé algoritmy sa odlišujú dobou výpočtu a schopnosťou dosiahnuť globálny extrém.

[1] Demel, J. Grafy a jejich aplikace. Academia, Praha, 2002
[2] KVASNIČKA, V., POSPÍCHAL, J., TIŇO, P. Evolučné algoritmy, Vydavateľstvo STU, Bratislava 2000

EVOLUČNÉ STRATÉGIE

Evolučná stratégia patrí medzi prvé úspešné stochastické algoritmy. Bola navrhnutá počiatkom 60-tych rokov Rechenbergom a Schwefelom.[3] Evolučná stratégia vychádza zo všeobecných predstáv prirodzeného výberu. Jej základom je mutácia aktuálneho riešenia na nové riešenie podľa predpisu:

$$x' = x + N(0,\sigma) \tag{1}$$

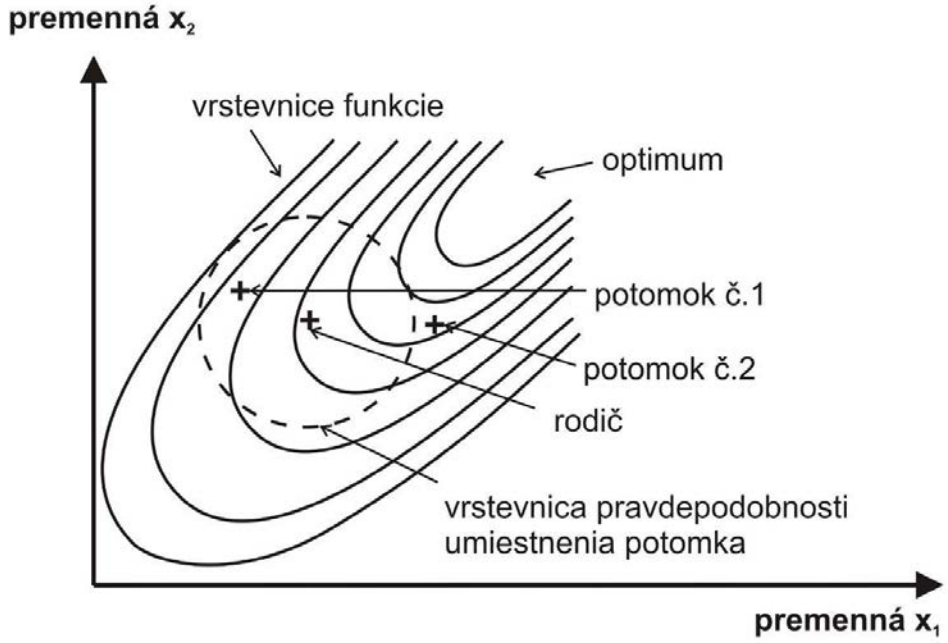
kde x' je vektor nového riešenia, x je vektor aktuálneho riešenia a N(0,σ) je vektor nezávislých náhodných čísel s nulovou hodnotou a štandardnou odchýlkou σ.

Náhodné čísla sú získavané podľa Gaussovského rozdelenia pravdepodobností, ktorého pravdepodobnostná funkcia je definovaná nasledovne:

$$f(x) = \sqrt{\frac{1}{2\pi\sigma^2}} e^{-0,5(x-\mu)^2/\sigma^2} \tag{2}$$

kde μ je stredná hodnota premennej x a σ je štandardná odchýlka.

Akceptovanie nového riešenia x' je deterministické, nové riešenie je akceptované v prípade, ak f(x)>f(x').



Obr. 1 Príklad vzniku potomkov mutáciou rodiča

Na obrázku 1 je graficky znázornený príklad vzniku potomkov mutáciou rodiča. Prerušovaná kružnica reprezentuje vrstevnicu pravdepodobnosti výskytu potomka. Podľa gaussovskej krivky sa potomkovia na polohách bližšie k rodičovi vyskytnú pravdepodobnejšie. Potomok č. 1 predstavuje lepšie riešenie ako rodič, preto sa vyberie do ďalšej generácie ako rodič. Potomok č. 2 predstavuje horšie riešenie ako rodič, preto sa nepoužije.[4]

Evolučné stratégie sa rozdeľujú na PLUS (μ +λ) stratégie a ČIARKA (μ, λ) stratégie, pričom μ vyjadruje počet rodičov a λ počet potomkov v evolučnom cykle. Pri PLUS stratégiách (ES plus) vyberáme do ďalšieho cyklu najlepších jedincov z potomkov aj rodičov, pri ČIARKA stratégiách (ES čiarka) len z potomkov. Pre funkcie, ktorých priebeh nepoznáme, je lepšie použiť ES čiarka stratégie, čím zabránime možnému uviaznutiu v lokálnom extréme, keďže

[3] BEYER, H., SCHWEFEL, H. Evolution Strategies: A Comprehensive Introduction. Journal Natural Computing, 1(1):3–52, 2002

[4] KVASNIČKA, V., POSPÍCHAL, J., TIŇO, P. Evolučné algoritmy, Vydavateľstvo STU, Bratislava 2000

nemôžeme ako počiatočný bod zvoliť bod v blízkosti globálneho extrému. ES plus stratégie pri známom priebehu funkcie a pri vhodnom zvolení počiatočného bodu dosahujú nižšiu dobu výpočtu (rýchlejšia konvergencia do globálneho extrému).[5]
Evolučné stratégie možno zefektívniť pridaním schopnosti meniť počas výpočtu štandardnú odchýlku.

ZÁKLADY SIEŤOVEJ ANALÝZY

Sieťová analýza tvorí relatívne samostatnú oblasť aplikácie základných poznatkov teórie grafov do oblasti technicko-ekonomickej. Sú vhodné na časovú koordináciu veľkého množstva vzájomne súvisiacich operácií, ktorých realizácia vyžaduje splnenie celého radu na seba nadväzujúcich čiastkových činností. Tieto činnosti vzhľadom na svoj charakter môžu mať rozličný vzájomný vzťah (nezávislosť, časová následnosť, vzájomná podmienenosť, a pod.). Z hľadiska zatriedenia by mali metódy sieťovej analýzy patriť skôr medzi metódy heuristické, pretože ich rozhodujúcu etapu – zostavenie sieťového grafu sa doteraz nepodarilo úspešne algoritmizovať.[6]
Skôr, ako sa budeme zaoberať vlastnými metódami riešenia je potrebné uviesť niekoľko definícií pojmov využívaných v problematike sieťovej analýzy:
Proces (projekt, úloha, akcia) – súbor činností a udalostí spojený s vynakladaním práce, materiálnych a finančných prostriedkov pre dosiahnutie definovaného cieľa.
Činnosť (úloha, aktivita) – technologicky a organizačne vymedzený súhrn prác. Činnosti sú v procese usporiadané v čase podľa pevného poradia, ktoré vyplýva najmä z technologických závislostí (technologická precedencia).
Sieťový graf (sieť) – ohodnotená orientovaná grafická štruktúra reprezentujúca procesný model. Základným prvkom stavby grafu sú činnosti a podľa toho, či sú modelované hranami alebo uzlami (vrcholmi) grafu hovoríme o grafoch hranovo alebo uzlovo orientovaných.[7]
Uzol (vrchol grafu) - predstavuje stav dosiahnutý určitou činnosťou. Predstavuje okamih začatia alebo ukončenia jednej alebo súboru činností. Vyjadruje takto logickú väzbu medzi činnosťami, ktorá znamená, že činnosti vystupujúce z uzla nemôžu začať skôr, ako skončia všetky činnosti do uzla vstupujúce.
Hrana – vyjadruje v sieťovom grafe činnosť, ktorá môže byť reálna alebo fiktívna. Hrany sú v grafe ohodnocované (metrika siete). Základné ohodnotenie je časové – vyjadruje trvanie činnosti. Ohodnotenie môže byť aj zdrojové (množstvo vynaložených zdrojov, pomocné sily) a nákladové (náklady na realizáciu).

SIEŤOVÝ MODEL

Sieťové grafy, ktoré sú vhodné na modelovanie procesov je možné reprezentovať na základe teórie grafov pomocou grafu $G = (V, H)$, kde V je množina uzlov (činností) a H množina hrán (vzťahov medzi činnosťami).[8] Ďalej môžeme definovať funkciu $t(h)$ – čas trvania jednej činnosti (časový úsek – hrana). Cieľom je nájsť pre danú skupinu bodov $U \subset V$ taký strom (minimálny strom) $S = (V', H'); V' \subset V; H' \subset H$, ktorý spája množinu bodov U a jeho celkový čas (doba trvania celého procesu):

[5] BEYER, H., SCHWEFEL, H. Evolution Strategies: A Comprehensive Introduction. Journal Natural Computing, 1(1):3–52, 2002
[6] DEMEL, J. Grafy a jejich aplikace. Academia, Praha, 2002
[7] BOLEK, V., KORČEK, F. The application of network analysis in project management. In: Drive your knowledge be a scientist, conference proceedings, 11th annual international Bata conference for Ph.D. students and young researchers, 23. - 24. 4. 2015, Zlín, Czech Republic, 2015
[8] TUTTE, W.T. Graph Theory, Cambridge University Press, 2001, p. 30

$$T(S) = \sum_{h \in H} t(h) \tag{3}$$

bude minimálny.

Vrcholy tohto stromu tvorí cieľová množina U (základné činnosti) a množina Steinerových vrcholov (vedľajšie/podporné činnosti). Nájdenie Steinerových vrcholov je však matematicky veľmi zložité a čas riešenia závisí exponenciálne na počte uzlov v grafe G. Vzniknutý problém sa dá riešiť transformáciou siete (grafu) na taký podgraf G′ (minimálna kostra grafu), ktorý obsahuje len uzly cieľovej množiny.[9] Nájdenie hrán s minimálnym časom spájajúcich cieľovú množinu sa môže realizovať Floydovým algoritmom, opakovaným použitím Dijkstrovho algoritmu alebo Primovho algoritmu, ktorý zistí najkratšie spojenia z jedného (zdrojového) uzla do všetkých ostatných uzlov v sieťovom grafe. Potom už možno vykonať spomenutú redukciu na podgraf pozostávajúci z uzlov cieľovej množiny.[10]

REPREZENTÁCIA STROMOV

V našom prípade je hlavným cieľom nájsť strom s minimálnou, alebo aspoň čo najnižšou dobou trvania celého procesu. Vzhľadom na to sa stáva kľúčovou otázkou vhodná reprezentácia takýchto stromov. Požiadavky kladené na reprezentáciu stromov možno z hľadiska dôležitosti zhrnúť do nasledujúcich bodov:[11]

1. Možnosť opísať ľubovoľný strom.
2. Opísanie každého stromu musí mať rovnaký počet bitov.
3. Malou zmenu údajov by sa mala docieliť malá zmena vhodnosti.
4. Možnosť popísať len stromy, čím by sa zmenšil počet stupňov voľnosti.
5. Možnosť jednoduchého prepočtu na štandardné formy reprezentácie vhodné na výpočet vhodnosti.

Najpoužívanejšie formy reprezentácie stromov sú nasledujúce:

Matica spojení - štvorcová matica s počtom riadkov a stĺpcov rovným počtu vrcholov v grafe, pričom ak existuje v grafe hrana z uzla *i* do *j*, tak na *i*-tom riadku v *j*-tom stĺpci je 1, ak neexistuje, potom je tam 0. Nespĺňa podmienku 4 a čiastočne 5 a navyše pri rozsiahlych grafoch vyžaduje veľké množstvo pamäte.

Charakteristický vektor - binárny vektor s dimenziou rovnou počtu hrán v grafe, pričom *i*-ty prvok vektora určuje príslušnosť *i*-tej hrany ku grafu. Splnené požiadavky sú rovnaké ako pri matici spojení, výhodou sú však menšie pamäťové nároky.

Predchodcovia - vektor s počtom prvkov rovným počtu vrcholov, pričom každý prvok musí byť schopný identifikovať ľubovoľný vrchol. Vychádza z faktu, že každý strom má svoj koreňový vrchol, z ktorého vedú cesty do všetkých ostatných vrcholov. Preto sa pre každý vrchol definuje jeho predchodca, cez ktorého sa dá dostať do koreňového vrcholu.

Prüfer čísla - číslo s počtom prvkov o 2 menším ako počet vrcholov, kde každý prvok nadobúda hodnotu maximálne rovnú počtu vrcholov v grafe. Opisujú len stromy (požiadavka 4), na druhej strane však malá zmena tohto čísla spôsobí veľkú zmenu vhodnosti stromu (požiadavka 3).

Steinerove vrcholy - vrcholy Steinerovho stromu okrem vrcholov, ktoré sa majú prepojiť. Nájdenie Steinerovho stromu sa po nájdení Steinerových vrcholov stáva jednoduchou

[9] BADER, D. A., CONG, G. Fast shared-memory algorithms for computing the minimum spanning forest of sparse graphs. Journal of Parallel and Distributed Computing 66 (11): 1366–1378, doi:10.1016/j.jpdc.2006.06.001

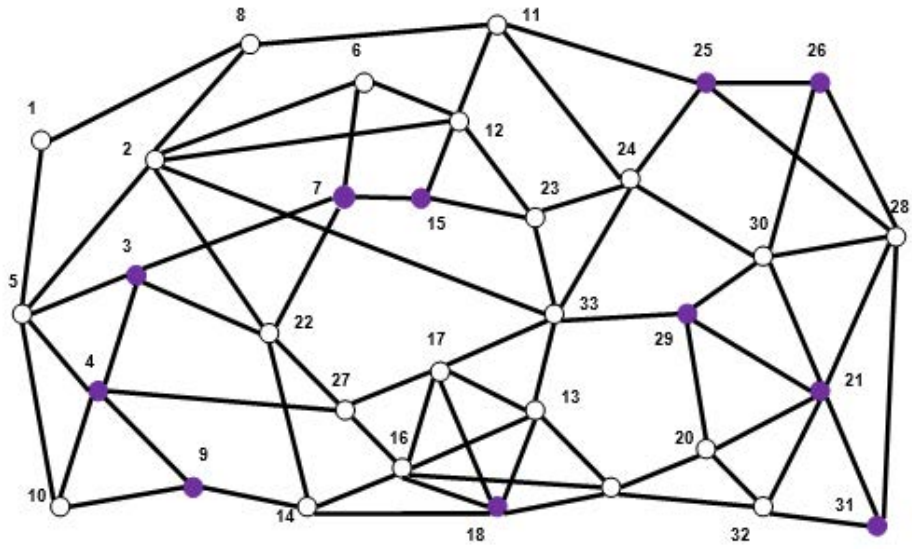
[10] SANDSTROM, K., NORSTROM, C. Managing complex temporal requirements in real-time control systems,. Engineering of Computer- Based Systems, 2002. Proceedings. Ninth Annual IEEE International Conference and Workshop, 2002, pp. 103 – 109

[11] MILKOVÁ, E. Problém minimálni kostry grafu. Gaudeamus, Hradec Králové, 2001

záležitosťou, keď stačí zistiť minimálnu kostru grafu. Tento spôsob sa javí ako najvýhodnejší, najmä čo sa týka malého počtu stupňov voľnosti.[12]
Z hľadiska využitia evolučných stratégií v optimalizácii sieťových grafov je najdôležitejšie splnenie prvých troch podmienok. Pri rozsiahlom grafe (sieťový model s veľkým množstvom činností) sa z hľadiska skrátenia doby výpočtu stáva prioritnou najmä štvrtá a v menšej miere aj piata podmienka. Žiaľ všetky stanovené podmienky úplne nespĺňa žiadna z uvedených možností reprezentácie.

OPTIMALIZÁCIA SIEŤOVÉHO GRAFU POMOCOU EVOLUČNÝCH STRATÉGIÍ

Na vysvetlenie postupu pri optimalizácii sieťového grafu pomocou evolučných stratégií sme navrhli sieťový graf, ktorý reprezentuje procesný model. Sieťový graf je znázornený na obrázku 2. Obsahuje 33 uzlov (činnosti) a 70 hrán, pričom hrany sú ohodnotené dobou prechodu medzi jednotlivými činnosťami. Do výsledného optimalizovaného riešenia boli vybraté nasledujúce uzly (činnosti): 3, 4, 7, 9, 15, 18, 21, 25, 26, 29, 31.

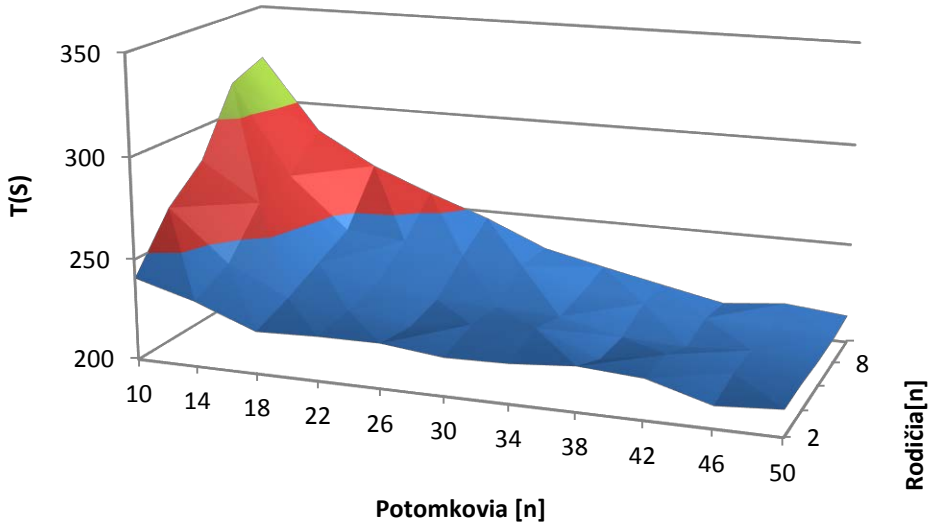


Obr. 2 Navrhnutý sieťový graf

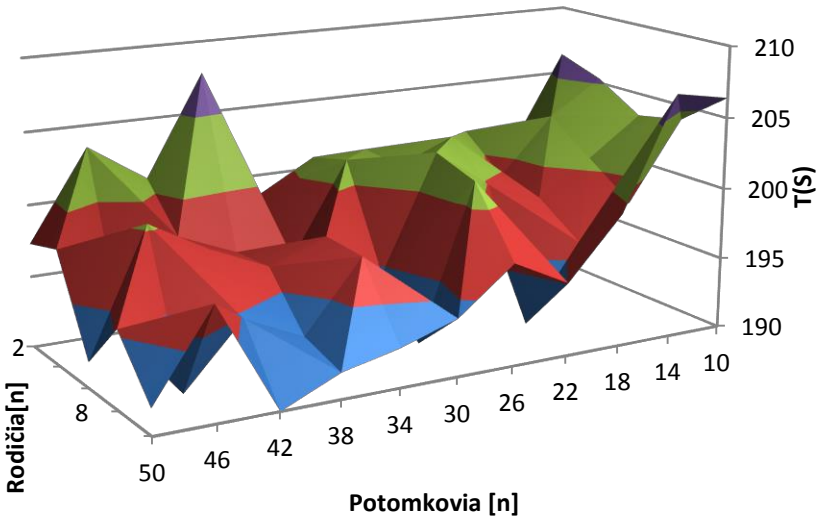
Pri optimalizácii sieťového grafu sme využili reprezentáciu pomocou Steinerových vrcholov. Spomínaná reprezentácia je v súčasnosti najlepšou z hľadiska dimenzie prehľadávaného priestoru (zložitosť *2^(N-m)*, kde *N* je počet uzlov siete a *m* je počet prepájaných uzlov).[13]
Na optimalizáciu sieťového grafu bol využitý vlastný softvérový nástroj s pracovným názvom *Simulátor spojení*. Simulátor dokáže pomocou implementovaných evolučných algoritmov optimalizovať ľubovoľný sieťový graf reprezentovaný incidenčnou maticou na graf najkratších spojení reprezentovaného výsledným vektorom Steinerových vrcholov alebo výslednou incidenčnou maticou.[14]
Jedným z najdôležitejších krokov pri optimalizácii sieťového grafu pomocou evolučných stratégií je vhodný výber parametrov algoritmu, aby funkcia neuviazla v lokálnom minime.[15]
Na základe toho boli pred výberom parametrov algoritmu ES vykonané dve simulácie

[12] DREYER, D. R., OVERTON, M. L. Two Heuristics for the Steiner Tree Problem. J. Global Opt. 13, 1998. pp. 95-106
[13] DREYER, D. R., OVERTON, M. L. Two Heuristics for the Steiner Tree Problem. J. Global Opt. 13, 1998. pp. 95-106
[14] FILANOVÁ, J. Využitie simulátora viacbodových spojení na modelovanie a simuláciu procesov. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2013, zborník vedeckých statí pri príležitosti 60. výročia založenia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. - ISBN 978-80-225-3651-6. - s. [1-11]
[15] KVASNIČKA, V., POSPÍCHAL, J., TIŇO, P. Evolučné algoritmy, Vydavateľstvo STU, Bratislava 2000

parametrickej závislosti. Na obrázku 3 je znázornený graf pre parametrickú závislosť algoritmu ES čiarka, na ktorom vidieť, že so zvyšujúcim sa paralelizmom klesá celkový čas T(S). Paralelizmus vyjadruje dvojica rodičia a priemerný počet potomkov na jedného rodiča. Vyjadruje vlastne pomer z koľkých potomkov sa vyberá rodič do nasledujúcej generácie. Ako vidieť aj z grafu na obrázku 3, pri výbere rodiča z väčšieho počtu potomkov sa dosahuje lepší čas, pretože je tu vyššia pravdepodobnosť vygenerovania lepšieho riešenia.

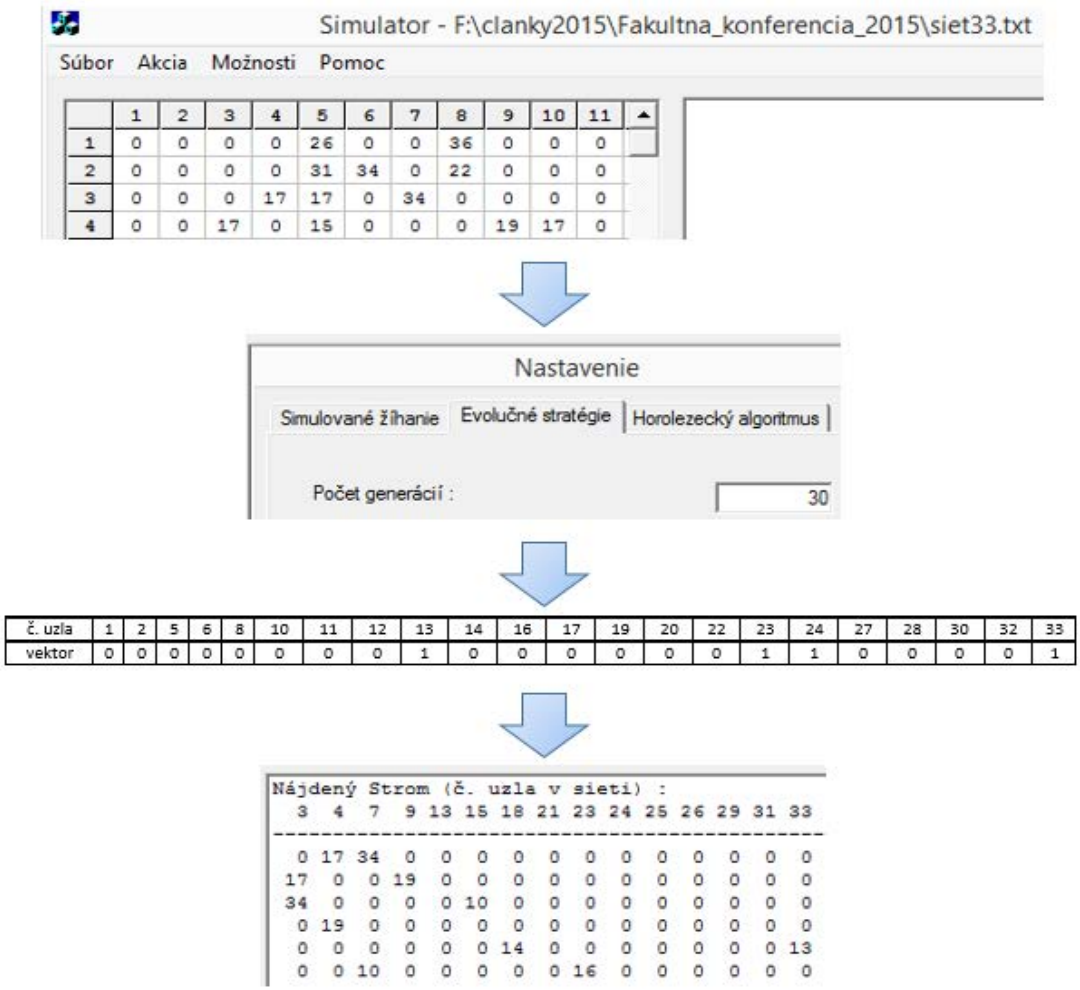


Obr. 3 Parametrická závislosť pre ES čiarka



Obr. 4 Parametrická závislosť pre ES plus

Na obrázku 4 sú zobrazené výsledky pre algoritmus ES plus. Hodnota výsledného času je nižšia ako pri čiarka stratégiách. Získanie lepších riešení oproti čiarka stratégiám je spôsobené výberom jedincov do ďalšej generácie z potomkov aj rodičov, vďaka čomu sa do ďalšej generácie dostávajú všetky najlepšie riešenia, nie len novo vytvorené. Na základe uvedených simulácií sme vybrali ES plus ako algoritmus vhodný na implementáciu do *Simulátora spojení*.



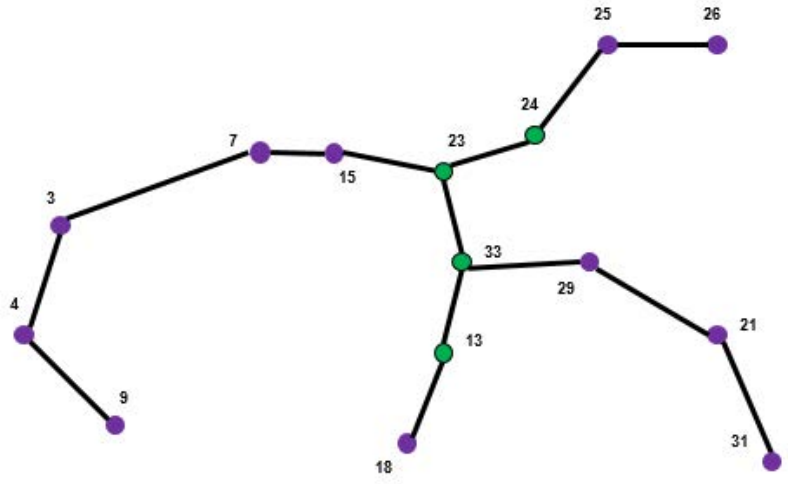
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	0	0	0	0	26	0	0	36	0	0	0
2	0	0	0	0	31	34	0	22	0	0	0
3	0	0	0	17	17	0	34	0	0	0	0
4	0	0	17	0	15	0	0	0	19	17	0

č. uzla	1	2	5	6	8	10	11	12	13	14	16	17	19	20	22	23	24	27	28	30	32	33
vektor	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1

0	17	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	14	0	0	0	0	0	0	0	13
0	0	10	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0

Obr. 5 Postup optimalizácie pomocou softvérového nástroja Simulátor spojení

Na obrázku 5 je opísaný postup optimalizácie navrhnutého sieťového grafu. Vstup do simulátora tvorí incidenčná matica, ktorá reprezentuje sieťový graf. Incidenčná matica má podobnú štruktúru ako matica spojení, len s tým rozdielom, že ak existuje v sieti spojenie medzi uzlom *i* a *j*, tak na *i*-tom riadku a *j*-tom stĺpci matice je namiesto logickej 1 kladné číslo znázorňujúce ohodnotenie hrany.



Obr. 6 Optimálny sieťový graf

V ďalšom kroku optimalizácie (Nastavenie) bol zvolený optimalizačný algoritmus ES plus, na základe ktorého simulátor vypočítal výsledný vektor Steinerových vrcholov (obrázok 5, 3. krok). Výstupom zo simulátora je incidenčná matica, ktorá reprezentuje optimálny sieťový graf (minimálnu kostru stromu). Výsledný sieťový graf je znázornený na obrázku 6. Uzly optimálneho sieťového grafu pozostávajú z vybranej množiny uzlov (činností) a z množiny Steinerových vrcholov, pričom nadbytočné činnosti boli elimnované. Optimálny sieťový graf predstavuje vhodný podklad na vytvorenie optimálneho modelu napríklad pomocou softvérového nástroja ARIS metódou EPC (Event-driven Process Chain).

ZÁVER

Článok prezentuje jeden z výstupov projektu s názvom Nové trendy v modelovaní podnikových procesov a optimalizácia procesných máp v podnikoch. Projekt sa zaoberá využitím informačno-komunikačných technológií v riadení podnikových procesov. Cieľom vedeckého projektu je aplikácia známych metód matematického a experimentálneho modelovania a vývoj nových metód analýzy vnútropodnikových procesov. Hlavným cieľom projektu je využitie efektívnych nástrojov na riešenie procesného modelovania a na základe optimalizácie procesov zlepšiť fungovanie a napredovanie akéhokoľvek typu podniku. Na simuláciu modelovania podnikových procesov a optimalizáciu procesných máp bude využitý optimalizačný softvér, ktorého vývoj je súčasťou projektu.

Metódy sieťovej analýzy vychádzajú z myšlienky, že podnikový proces sa zobrazí v orientovanom sieťovom grafe príslušného typu, pomocou ktorého realizujeme časovú, kapacitnú a nákladovú analýzu s cieľom nájsť minimálny čas realizácie podnikového procesu a z neho vyplývajúce následky.

V článku je podrobne rozobraný jeden z návrhov na efektívnu optimalizáciu procesných máp pomocou evolučných stratégií. Optimalizácia procesných máp s využitím evolučných stratégií môže pomôcť eliminovať nepotrebné činnosti a podprocesy, a dokáže tak zefektívniť celý proces a skrátiť celkovú dobu procesu. Hlavou výhodou optimalizácie sieťových grafov pomocou evolučných stratégií je, že ES berú pri výpočte do úvahy všetky uzly sieťového grafu, pričom deterministické algoritmy pracujú len s uzlami cieľovej množiny. Pri správnej voľbe modifikácie algoritmu a parametrov algoritmu je optimalizácia efektívnejšia.

Na základe analýzy výsledkov simulácií je zrejmé, že pri vstupe tvorenom už kvalitným riešením je vhodné použiť plus stratégie, pretože vďaka výberu jedincov do ďalšej generácie aj z rodičov je zaručené, že kvalitné rodičovské stromy budú prenesené ďalej. Zároveň kvalitné vstupné riešenie predchádza aj uviaznutiu plus stratégií v lokálnom extréme.

V rámci ďalšieho výskumu budú do *Simulátora spojení* implementované modifikácie ES spočívajúce najmä v zmene vstupnej množiny riešení.

Táto práca bola podporená Vedeckou agentúrou VEGA prostredníctvom finančnej podpory projektu č. 1/0336/14 s názvom Nové trendy v modelovaní podnikových procesov a optimalizácia procesných máp v podnikoch.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. BADER, D. A., CONG, G. Fast shared-memory algorithms for computing the minimum spanning forest of sparse graphs. Journal of Parallel and Distributed Computing 66 (11): 1366–1378, doi:10.1016/j.jpdc.2006.06.001

2. BEYER, H., SCHWEFEL, H. Evolution Strategies: A Comprehensive Introduction. Journal Natural Computing, 1(1):3–52, 2002

3. BOLEK, V., KORČEK, F. The application of network analysis in project management. In: Drive your knowledge be a scientist, conference proceedings, 11th annual international Bata

conference for Ph.D. students and young researchers, 23. - 24. 4. 2015, Zlín, Czech Republic, 2015
4. DEMEL, J. Grafy a jejich aplikace. Academia, Praha, 2002
5. DREYER, D. R., OVERTON, M. L. Two Heuristics for the Steiner Tree Problem. J. Global Opt. 13, 1998. pp. 95-106
6. FILANOVÁ, J. Využitie simulátora viacbodových spojení na modelovanie a simuláciu procesov. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2013, zborník vedeckých statí pri príležitosti 60. výročia založenia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. - ISBN 978-80-225-3651-6. - s. [1-11]
7. KVASNIČKA, V., POSPÍCHAL, J., TIŇO, P. Evolučné algoritmy, Vydavateľstvo STU, Bratislava 2000.
8. MILKOVÁ, E. Problém minimálni kostry grafu. Gaudeamus, Hradec Králové, 2001
9. SANDSTROM, K., NORSTROM, C. Managing complex temporal requirements in real-time control systems,. Engineering of Computer- Based Systems, 2002. Proceedings. Ninth Annual IEEE International Conference and Workshop, 2002, pp. 103 – 109
10. TUTTE, W.T. Graph Theory, Cambridge University Press, 2001, p. 30

KOMUNIKÁCIA AKO PREDPOKLAD VÝCHOVY K PODNIKANIU
COMMUNICATION AS THE PRECONDITIONS FOR ENTREPRENEURIAL EDUCATION

Denisa Gajdová[1]

ABSTRACT
Entrepreneurial education is more and more acknowledged in document of EU and in the states themselves, too. This education is other than traditional education which needs just ability to be prepared discuss with students and teach them some selected topics. Entrepreneurial education needs specific attitude and ability of teacher to courage students be an entrepreneur. In this article we have tried analyse some characteristics that will describe ideal teacher or lecturer in the area of entrepreneurial education.

KEY WORDS
Entrepreneurial Education, Teacher, Communication, Managerial Ability

JEL Classification
A10, B21,

ÚVOD

Komunikačné zručnosti učiteľa sa odrážajú v jeho schopnostiach odovzdávať poznatky študentom, tvoriť a ovplyvňovať ich osobnosť a rozvíjať sociálne vzťahy v ročníku či skupine. Vhodný pedagogický kontakt, dobrá pedagogická komunikácia je predpokladom motivácie študentov, podporuje ich tvorivosť, zabezpečuje optimálnu emocionálnu atmosféru na vyučovaní a poskytuje priestor na sebarealizáciu. Schopnosť zaktivizovať študentov, vzbudiť v nich záujem o štúdium a podnikanie by malo byť prirodzeným predpokladom výchovy k podnikaniu.

Komunikácia je vo svojej podstate schopnosť jednotlivca nadviazať kontakt s druhým a dorozumieť sa s ním. Podľa Adaira je „komunikácia proces, prostredníctvom ktorého dochádza k výmene významov medzi ľuďmi prostredníctvom používania dohodnutej sústavy symbolov.“[2] Černotová vo svojej publikácii uvádza „nemožno nekomunikovať – už tým, že nekomunikujem – vlastne komunikujem.“[3] Podľa Gavoru[4] je „komunikácia základný prostriedok na realizáciu výchovy a vzdelávania prostredníctvom verbálnych a neverbálnych prejavov učiteľa a žiakov.“ K jej hlavným úlohám patrí, okrem výmeny informácií, tiež dorozumievanie či rozvoj medziľudských vzťahov. Je pre ňu zväčša typická dvojsmernosť, prebieha minimálne medzi dvoma subjektmi.

Interakcia je pojem, ktorý popisuje ide o vzájomný vplyv, pôsobenie istého subjektu na iný. Podľa Gavoru[5] je „interakciou už to keď sa dvaja ľudia na seba dívajú. Každý z nich totiž

[1] Ing. Denisa Gajdová, PhD., KPH EU-FPM, 100% KEGA 042EU-4/2014.
[2] ADAIR, J. 2004. *Efektivní komunikace.* Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 175. ISBN 80-86851-10-9. s. 18.
[3] ČERNOTOVÁ, M. 2005. *Ako komunikovať so žiakmi.* Prešov: Metodicko-pedagogické centrum v Prešove, 2005. s. 36. ISBN 80-8045-381-0. s. 3.
[4] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 29.
[5] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 8.

zanechá v tom druhom istú informáciu – to ako vyzerá, čo robí, ako sa tvári. Tým naňho pôsobí. Typickejšia je však aktívna interakcia. Jeden človek pôsobí na druhého za určitým cieľom – aby niečo dosiahol, aby niečo podporil, aby niečomu zabránil a pod.“ Komunikácia je prostriedkom, prostredníctvom ktorého možno realizovať interakciu.

V rámci prístupov skúmania komunikácie sa z kvantitatívneho hľadiska (odovzdávania informácií) môžeme stretnúť s pojmom **redundancia**, ktorá predstavuje nadbytočnosť informácii. No kým v rámci technických oblastí je nadbytočnosť škodlivá, pri ľudskej komunikácii môže byť nadbytočnosť niekedy užitočná. Ide tak predovšetkým o prípady kedy by mohlo dôjsť k skresleniu či odlišnému vnímaniu komunikujúcich. Preto je potrebné doplniť či rozšíriť informácie. S nadbytočnosťou sa však môžeme stretnúť i v mužskom a ženskom ponímaní poskytovania informácií. Je zrejmé, že ženy rozprávajú viac a do svojho prejavu vkladajú v oveľa výraznejšej miere emócie, zatiaľ čo prejav mužov je zvyčajne orientovaný viac na fakty a z toho dôvodu je často stručnejší.

Pri komunikácii vo výchovnom a vzdelávacom procese je potrebné uviesť aj vzťahy medzi komunikujúcimi. Medzi komunikujúcimi môžu vzniknúť dva typy vzťahov. Pri **asymetrickom** vzťahu ide o komunikáciu, v ktorej je jeden z komunikačných partnerov nadradený a druhý podriadený. V škole je zväčša, ak takýto asymetrický vzťah vznikne, v pozícii nadradeného učiteľa. Pre úspešnú komunikáciu je tento vzťah ale nie príliš vhodný, pretože môže značne obmedziť iniciatívu, tvorivosť a otvorený prístup študenta alebo podriadených kolegov (napr. pri gestorovi predmetu a jeho kolegoch). Pri **symetrickom** vzťahu ide o rovnaké, rovnocenné postavenie komunikujúcich.

Neoddeliteľnou súčasťou myslenia človeka je **interkomunikácia**, t.j. akýsi vnútorný dialóg človeka so sebou samým. Podľa Gavoru[6] je interkomunikácia „nehlasové uvažovanie, reflexia, zahĺbenie sa do seba alebo slovný sprievod vonkajšej činnosti.“ V rámci komunikácie je dôležité si túto skutočnosť uvedomiť a vnímať tiež potrebu individuálnej interkomunikácie každého študenta či učiteľa osobitne. Sú napr. študenti, ktorí dokážu počúvať a pohotovo reagovať na otázky učiteľa, iní si potrebujú veci zapisovať a v rámci tohto procesu prebieha u nich akýsi vnútorný dialóg a pod.

VERBÁLNA A NEVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA

Verbálna komunikácia je prejav pomocou hlasu (slov a verbálnych prejavov). Môže byť realizovaná priamo (tvárou v tvár) alebo prostredníctvom využívania komunikačných nástrojov a prostriedkov (telefón, televízia, rozhlas, internet a pod.).

Na účinnú komunikáciu medzi učiteľom a študentom alebo nadriadeným a podriadeným je potrebné aby bol učiteľ:[7]

- sociálne inteligentný – ide o pedagogické majstrovstvo, takt, schopnosť správne a včas zaznamenať zmeny v jednotlivcovi i v kolektíve,
- poznal seba, svoje potreby, potreby druhých a získal návyk zmeny sledovať,
- bol schopný uvoľňovať atmosféru a vytvárať vzťah partnerstva,
- emocionálne stabilný,
- optimistický v medziľudských vzťahoch,
- prosociálne orientovaný – potreba sociálneho styku, potreba pomáhať a ochraňovať, nie ovládať,
- mal široké spektrum záujmov.

[6] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 21.

[7] KOMPOLTOVÁ, Z. – ZUBALOVÁ, Z. 2008. *Rétorika pre učiteľov.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2008. s. 160. ISBN 978-80-225-2626-5. s. 32.

Ned Flanders zhrnul proporciu verbálneho prejavu do tzv. „Zákona dvoch tretín“[8]. Podľa neho dve tretiny prejavu učiteľa tvorí verbálny prejav a len jednu tretinu nehlasové činnosti (písanie, kreslenie a pod.) a zároveň dve tretiny priestoru v rámci vyučovania má mať učiteľ a jednu tretinu žiaci.

V rámci verbálnej komunikácie je dôležitý nielen obsah aj samotné usporiadanie reči zo strany učiteľa. „Učiteľ by mal rozlišovať čo je hlavné, dôležité, podstatné a vedľajšie, čo vyučovaciu látku len dokresľuje. Dôležitá je v tejto súvislosti aj dĺžka viet. Je známe, že príliš dlhé vety sú náročné na pochopenie, kde študenti môžu stratiť koncentráciu obsahu vety. Ale aj neadekvátne hromadenie krátkych holých viet môže pôsobiť monotónne, a preto je vhodné striedať dlhšie a kratšie vety.“[9]

Verbálna komunikácia vo výučbe sa realizuje prostredníctvom monológu učiteľa, prípadne dialógu učiteľa so študentom, alebo študentov navzájom.

V rámci monológu ide pri výučbe zväčša o fázy:[10]

1. Expozície
2. Prezentácie učiva
3. Záveru

Pri expozícii je cieľom uviesť študenta do problematiky preberaného učiva. Využívajú sa pri tom často doterajšie (disponibilné) vedomosti študentov a je tiež dôležité zohľadniť kategórie psychických procesov, ktoré študenta ovplyvňujú. V procese prežívania sa objavujú tieto kategórie psychických procesov:[11]

- psychické procesy poznávacie (kognitívne) – zmyslové pocity a vnemy, predstavy a myšlienky
- psychické procesy motivačné – prežívanie pohnútok, motívov ako sú potreby, záujmy, hodnoty, ciele a pod.
- psychické procesy emočné (citové, afektívne) – citové prežívanie ako je láska, nenávisť, radosť, smútok a pod.

Kognitívna (t.j. poznatková) báza doterajších vedomostí sa vo vyučovaní potom vhodne kombinuje s motivačnými aspektmi, ktorých cieľom je rozšíriť doterajšie poznatky o niečo nové.

Samotná prezentácia učiva sa môže realizovať niekoľkými spôsobmi:[12]

- deduktívnym spôsobom (vychádza z pravidiel, poučiek a teoretických poznatkov, ktoré aplikuje na príklady),
- induktívny spôsob (vychádza z príkladov, od ktorých sa následne vyvodzuje teória, pravidlo či poučka),
- komparatívny spôsob (realizuje sa porovnaním dvoch alebo viacerých javov, postupov, pravidiel či situácií).

Prednáška (po anglicky lecture) pochádza z latinského slovesa, ktoré znamenalo čítať. Najefektívnejšie prednášky síce nie sú čítané, ale samotný akt prednášania implikuje starostlivú predchádzajúcu prípravu, ktorej predchádza zápis toho čo má byť odprednášané. Prednáška, metóda monologického prejavu, je vyučovacia metóda vhodná pre starších študentov, ktorí sa dokážu dlhšie sústrediť a udržať svoju pozornosť. „Súvislý charakter

[8] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 64.

[9] KAČÁNIOVÁ, J. 2008. *Psychológia pre učiteľov.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. s. 276. ISBN 978-80-225-2649-4. s. 202.

[10] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 80.

[11] MACKOVÁ, Z. 2009. *Psychologická propedeutika.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. S. 182. ISBN 978-80-225-2636. s. 31.

[12] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 84.

prednášky neumožňuje diferencovať, celá trieda musí postupovať rovnakým tempom. Jej nevýhodou je aj to, že prevláda verbalizmus a ťažko môžeme zistiť, do akej miery žiaci učivo priebežne chápu.“[13]

V procese samotnej komunikácie je úspech či neúspech učiteľa vo výraznej miere ovplyvnený ďalšími schopnosťami či zručnosťami, medzi ktoré patria empatia, akceptácia, entuziazmus, aktívne počúvanie či humor.

Empatia je v konaní učiteľa veľmi dôležitá, keďže vcítenie sa do vnímania a potrieb študenta/študentov, umožňuje ľahší prístup k chápaniu ich spôsobu vnímania, učenia a potrieb. Učiteľa tak učí vnímať a vidieť svet z iného než svojho uhľa pohľadu.

Akceptácia súvisí s uznaním študenta a jeho vnímaním a rešpektovaním ako osobnosti. Pri oslovovaní študentov na vysokej škole je napríklad možné použiť oslovenie „pán kolega“, „pani kolegyňa“ čím učiteľ prejavuje úctu a zrovnoprávnenie postavenia študenta voči vlastnej osobe.

V súvislosti s vyučovacím procesom je dôležitý aj **entuziazmus** učiteľa, t.j. učiteľ by mal byť schopný študentom a svojim kolegom ukázať, že ho učenie baví a že mu je oblasť o ktorej učí blízka.

V neposlednom rade, k dôležitým schopnostiam učiteľa patrí aj **aktívne počúvanie**. Znamená to nielen vnímanie študentov zrakovými či sluchovými orgánmi, ale tiež analýza, hodnotenie a tvorba istého vzťahu k nim. V tomto prípade možno hovoriť o „načúvaní.“

Humor je nielen dôležitým „korením života“ ale tiež nástrojom uľahčenia komunikácie v skupine. Možnosť odľahčenia náročných tém či doplnenie výkladu preberanej témy je prostredníctvom humoru vhodným prostriedkom vo vyučovacom procese.

Neverbálna komunikácia je dôležitou súčasťou komunikácie človeka. Mnohé časti neverbálneho prejavu sú vrodené a uskutočňované akosi mimovoľne (predovšetkým mimika), pričom však veľká väčšina neverbálnych signálov je naučená a je možné ju aktívne zdokonaľovať.

V zásade možno prostriedky neverbálnej komunikácie rozdeliť na:[14]

- paralingvistické prostriedky (hlas reči, rýchlosť reči, pauzy, slovný dôraz, farba hlasu, intonácia, rytmus a pod.)
- extralingvistické prostriedky (reč tela)

V rámci paralingvistických prostriedkov možno zdôrazniť **hlasitosť reči**. Kým bežný rozhovor má asi 40 – 50 dB, krik predstavuje hlasitosť približne 60 dB. Pri práci učiteľa je veľmi dôležitá správna hlasitosť. Treba pritom zohľadniť také faktory ako je veľkosť miestnosti, počet študentov a ich predispozícia, používanie prostriedkov didaktickej techniky (mikrófón a pod.)

Pauzy sú z hľadiska výučby rovnako významné, pretože umožňujú vhodne zdôrazniť jednotlivé časti a poznatky. Okrem fyziologickej potreby tvorby páuz by sa pri vyučovaní nemali objaviť pauzy váhania či dramatické pauzy. Skôr by ich načasovanie malo mať logickú, prípadne významovú podstatu. „Nevhodné členenie reči môže ovplyvniť zmysel vety alebo aj celý kontext. Posluchač, ktorý text nepozná, vníma každú započutú pauzu ako významnú. Preto aj každá nádychová pauza sa musí prekrývať s pauzou významovou.“[15]

Rýchlosť reči je individuálne fyziologicky podmienená, no je možné ju, v rámci výučby využiť, ako dôležitý nástroj prejavu učiteľa. Zmena tempa reči môže zdôrazniť dôležité poznatky (pri spomalení rýchlosti), naopak zrýchlenie môže pomôcť „prebudiť apatických študentov“.

---

[13] ORBÁNOVÁ, D. 2008. *Aktivizujúce vyučovacie metódy v ekonomickom vzdelávaní.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. S. 106. ISBN 978-80-225-2535-0. s. 59.

[14] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 124.

[15] BUCHTOVÁ, B. 2006. *Rétorika.* Praha: Grada Publishin, 2006. s. 212. ISBN 80-247-0868-X. s.. 60

Farba hlasu je prirodzená každému jednotlivcovi. V prípade zmeny psychického stavu v dôsledku únavy, radosti, smútku a pod. sa farba hlasu môže zmeniť, čo môže mať v procese výučby tiež vplyv na vnímanie a pozornosť študentov.
Extralingvistické prostriedky, ktoré možno považovať aj za prostriedky mimo hlasového či jazykového prejavu sa často nazývajú aj rečou tela. Do tejto skupiny patria prostriedky ako gestikulácia, mimika, haptika, kinezika, posturika či proxemika.
Gestikulácia a gestá sú v procese výučby mimoriadne významným prostriedkom na doplnenie verbálneho prejavu. Vo všeobecnosti každý používa množstvo mimovoľných pohybov rúk na zmiernenie napätia, zahnanie rozpakov a pod. Tieto uvoľňovacie gestá sú veľmi dôležité a pomáhajú prekonať strnulosť v prejave. Okrem nich však možno vymedziť ďalšie typy, ku ktorým patria akcentačné gestá (priamo podčiarkujú verbálny prejav a ich samostatné použitie nemá zmysel), gestá emblémy (majú, na rozdiel od akcentačných gest, samostatný význam), ikonografické gestá (znázorňovanie v priestore, kreslenie).
Mimika je najvýraznejším prejavom tváre, pričom do mimických pohybov možno zaradiť pohyby očí, obočia, čela, líc, úst a brady. Asi najzákladnejším prejavom povzbudenia, pochvaly či uznania vo vyučovaní je úsmev. Naopak nesúhlas, odpor či odmietnutie sa vyjadrí grimasou. „Niektorí ľudia ovládajú umenie čítania emócií z tváre lepšie, iní horšie. Ľahšie je čitateľná mimika žien ako mužov, ale najľahšie sa číta mimika detí. mimické prejavy vedia lepšie prečítať introverti ako extroverti.“[16]
Pohľad a jeho silu nemožno tiež v žiadnom prípade vo výučbe podceniť. Predovšetkým je pre učiteľa dôležité zachovať zrakový kontakt so študentmi počas celej vyučovacej hodiny. Prvotným podnetom je predovšetkým monitorovať porozumenie svojej reči zo strany žiakov, no dôležité je tiež nezabudnúť na silu pohľadu ovplyvniť reakcie študentov (uprený pohľad je možné vycítiť).
Haptika ako náuka o dotykoch úzko súvisí s **proxemikou**, teda vzdialenosťou medzi komunikujúcimi. V systéme školskej komunikácie je dôležité zachovať osobný priestor každého študenta a na druhej strane byť dostatočne blízko aby nedochádzalo k skresľovaniu informácií či komunikačnému šumu.
Pre učiteľa je dôležitý aj postoj a držanie tela, t.j. **posturika.** Z nej možno vyčítať dominanciu alebo submisivitu, obranu, útočnosť, sebavedomie alebo neistotu. V komunikácii je dôležitý otvorený postoj, uzavretosť študentov aj učiteľa je potrebné v maximálnej miere eliminovať. „Pri diskusii, ktorej predmetom sú osobné záležitosti, udržujeme menší vzájomný odstup, než v situácii keď ide o neosobné veci. Rovnako tak sa viac približujeme tomu kto nás chváli, než k tomu kto nás kritizuje. Pohlavie taktiež ovplyvňuje vzťah k priestoru. Ženy všeobecne stoja bližšie k sebe než muži. So zvyšovaním veku majú ľudia tendenciu používať väčšiu proxemickú vzdialenosť. Deti stoja omnoho bližšie k sebe ako dospelí ľudia čo je možné považovať za určitý dôkaz toho, že udržovanie odstupov je naučené správanie.“[17]
Veľmi významnú úlohu zohráva aj **výzor a zovňajšok učiteľa**. V tejto súvislosti je dôležité aby štýl oblečenia a výzor učiteľa odrážal jeho osobnosť, ale je tiež nemenej podstatné aby tieto skutočnosti korešpondovali s normami oblečenia na škole. Učiteľ by mal byť v tomto smere príkladom pre žiakov a mal by pre nich predstavovať osobnosť a vyžarovať prirodzenú autoritu.

[16] KOMPOLTOVÁ, S. – ŠLOSÁR, R. 2008. *Didaktické aspekty výchovno-vzdelávacieho procesu a pedagogická komunikácia.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. s. 92. ISBN 978-80-225-2430-8. s. 74.
[17] DE VITO, J. A. 2001. *Základy medzilidské komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2001. s. 420. ISBN 80-7169-988-8. s. 135.

ANALÝZA PREDPOKLADOV VO VZDELÁVANÍ V RÁMCI VÝCHOVY K PODNIKANIU

Pri zabezpečení výučby v predmetoch, ktoré majú nabádať a svojim spôsobom vychovávať študentov k podnikaniu je dôležité, okrem vyššie uvedených komunikačných zručností, aby bol učiteľ schopný študentom nielen zaujímavým spôsobom poskytnúť informácie o podnikaní, ale aby bol pre nich aj osobou, ktorá ich prinúti zamyslieť sa nad svojim budúcim smerovaním a v podnikaní vidieť skôr perspektívu svojho budúceho pôsobenie ako prípadnú hrozbu.

Na základe niekoľkých kritérií sme sa pokúsili charakterizovať ideálneho učiteľa, schopného vychovávať študentov k podnikaniu. Za najvýznamnejšie faktory, ktoré by mohli byť kľúčové pre zadefinovanie takéhoto učiteľa považujeme vek, pohlavie, vlastné alebo sprostredkované skúsenosti s podnikaním, skúsenosti so zamestnaním alebo pôsobením v akademickej sfére a tiež manažérske schopnosti (viď. Tabuľka 1).

Tabuľka 1 Možné faktory úspechu/neúspechu pri výchove k podnikaniu

Vek (roky)	60				**45**				25			
pohlavie	muž		žena		**muž**		**žena**		muž		žena	
Vlastné skúsenosti s podnikaním	A	N	A	N	A	**N**	A	N	A	N	A	N
Skúsenosti s podnikaním sprostredkované	A	N	A	N	A	**N**	A	**N**	A	N	A	N
Skúsenosti ako podnikový zamestnanec	A	N	A	N	**A**	N	**A**	N	A	N	A	N
Skúsenosti mimo akademickej sféry	A	N	A	N	**A**	N	**A**	N	A	N	A	N
Manažérske schopnosti	A	N	A	N	**A**	N	**A**	N	A	N	A	N

Zdroj: vlastný návrh

Prvý faktor, ktorý považujeme za významný je **vek učiteľa**. Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že vyšší vek je zárukou vyššej kvality poskytovaných informácií (z titulu dlhoročnej praxe), ale v procese výchovy k podnikaniu môže byť vyšší vek naopak vnímaný študentmi skôr negatívne, ak nie je spojený so skúsenosťami z podnikania. Naopak, veľmi nízky vek učiteľa môže vzbudzovať u študentov na prvý pohľad nedôveru.

Za druhý faktor sme si zvolili **pohlavie**. Keďže podnikanie je vo všeobecnosti výraznejšie spájané s mužmi (v rámci tradičného rodového usporiadania), mohlo by sa na prvý pohľad zdať, že ženy/učiteľky vychovávajúce k podnikaniu nebudú študentmi vo veľkej miere akceptované. V tomto smere sme však dospeli k záveru, že ženy majú vo všeobecnosti výraznejšie emocionálne schopnosti, teda sú schopné vo väčšej miere iniciovať a podnietiť podnikateľské aktivity z externých, sociálnych alebo sebarealizačných dôvodov v porovnaní s mužmi, ktorých motívy pre podnikanie sú založené prevažne na ekonomických dôvodoch.

Vlastné skúsenosti s podnikaním sú faktor, ktorý môže uľahčiť proces odovzdávania poznatkov v tomto smere a výchovu k podnikaniu. Treba však podotknúť, že je potrebné aby bol pozitívny, pretože negatívne skúsenosti z vlastného podnikania by mohli študentov skôr odradiť a teda výchova k podnikaniu by bola skôr demotivačná.

Skúsenosti s podnikaním sprostredkované. Na rozdiel od vlastných skúseností sú podľa nášho názoru skúsenosti s podnikaním niekoho iného (rodinného príslušníka, známeho a pod.) skôr nežiaduce ako vhodné. Naše presvedčenie vychádza zo skutočnosti, že ak v tomto prípade učiteľ nepodniká sám vo väčšine prípadov sa dostáva skôr k negatívnym informáciám a skúsenostiam sprostredkovaným zo strany blízkej osoby, ktoré následne prezentuje študentom a tým nie je splnená požiadavka výchovy k podnikaniu.

Skúsenosti ako podnikový zamestnanec sú v porovnaní s predchádzajúcim faktorom podľa nášho názoru skôr pozitívne. Ak išlo o zamestnanca v súkromnej sfére (t.j. v podnikateľskom prostredí), je predpoklad, že takýto učiteľ je schopný študentov zaujať skúsenosťami a postrehmi z praxe, no nie je príliš negativistický pretože s podnikaním nemá priamu

skúsenosť. V tejto súvislosti je pozitívne aj ak má **skúsenosti mimo akademickej sféry**, nepozná „všetko len z kníh“ ale je/bol v podnikateľskom prostredí priamo zaangažovaný prostredníctvom zamestnania alebo pôsobenia v inštitúciách alebo organizáciách, ktoré podporujú podnikanie. Takýto učiteľ vie študentom výučbu doplniť o informácie z praxe, ktoré sú pozitívne a orientované na podporu podnikania.
Posledným faktorom, ktorý je podľa nás významný sú **manažérske schopnosti**. Pri výchove k podnikaniu podľa nás zohrávajú dôležitú úlohu a je potrebné aby ich učiteľ mal. Predmety zamerané na podnikanie totiž vyžadujú inú ako štandardnú výučbu, ktorá môže byť aplikovaná pri iných predmetoch. Je pri nich dôležité aby učiteľ dokázal študentov zaujať ale tiež pochopil ich individualitu a schopnosti, ktoré môžu byť predpokladom podnikania. Mnoho učiteľov je presvedčených o svojej neomylnosti a dokonalosti. Snaží sa držať svojej pozície a pravdy za každú cenu a vnútorne nepripustí svoju nahraditeľnosť a omylnosť. Výchova k podnikaniu je ale predovšetkým o uvedomení si predností iných, o tom, že ten druhý (napr. študent), môže a mal by, v konečnom dôsledku, byť lepší ako jeho učiteľ. Byť skvelým učiteľom podnikania znamená byť zároveň skvelým manažérom - nesúperiť (nesnažiť sa ako kedysi vládcovia svojich prípadných nástupcov zničiť) ale spolupracovať a podporovať.

ZÁVER

Výchova k podnikaniu je veľmi náročný proces, ktorý vyžaduje od učiteľa okrem klasických zručností a schopností komunikácie aj oveľa viac. Komunikácia samotná je v procese vzdelávania veľmi dôležitý aspekt prípravy učiteľa, pretože ho núti zamyslieť sa nad efektívnosťou a zefektívnením svojej práce s cieľom lepšej aktivizácie a zvýšenia záujmu študentov o predmet a poznatky ním poskytované. Napriek tomu, že učenie je vnútorný proces – je teda na individuálnom rozhodnutí každého študenta koľko poznatkov k sebe „pripustí“, koľko informácií absorbuje a ako sa bude učiť, učiteľ je, ako nápomocný subjekt v tomto procese schopný komunikačnými zručnosťami prispieť k výchove a správaniu sa každého študenta. V našej štúdii sme sa snažili charakterizovať ideálneho učiteľa predmetov, ktoré by študentov viedli (vychovávali) k podnikaniu na základe zadefinovania a následného hodnotenia vplyvu siedmych znakov. Za najvhodnejší typ vo výchove k podnikaniu sa nám na základe našej analýzy javí učiteľ v strednom veku, ideálne s vlastnými skúsenosťami z podnikania, skúsenosťami so zamestnaním v privátnej sfére s prácou aj mimo akademickej sféry a manažérskymi schopnosťami. Jednoznačné závery však v tomto smere nie je možné uskutočniť a to aký by mal byť učiteľ, ktorý študentov podnecuje podnikať (a či vôbec je samotný učiteľ faktor, ktorý môže záujem či nezáujem o podnikanie ovplyvniť) by bolo potrebné získať na základe rozsiahlejších výskumov medzi samotnými študentmi.

LITERATÚRA

ADAIR, J. 2004. *Efektivní komunikace.* Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 175. ISBN 80-86851-10-9.
BUCHTOVÁ, B. 2006. *Rétorika.* Praha: Grada Publishin, 2006. s. 212. ISBN 80-247-0868-X.
COXOVÁ, T. 2004. *Superflirt.* Bratislava: Ikar, 2004. s.192. ISBN 80-551-0789-0.
ČERNOTOVÁ, M. 2005. *Ako komunikovať so žiakmi.* Prešov: Metodicko-pedagogické centrum v Prešove, 2005. s. 36. ISBN 80-8045-381-0.
DE VITO, J. A. 2001. *Základy medzilidské komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2001. s. 420. ISBN 80-7169-988-8.
GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0.

KAČÁNIOVÁ, J. 2008. *Psychológia pre učiteľov.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. s. 276. ISBN 978-80-225-2649-4.
KOMPOLTOVÁ, S. 2009. *Pedagogika.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 220. ISBN 978-80-225-2805-4.
KOMPOLTOVÁ, S. – ŠLOSÁR, R. 2008. *Didaktické aspekty výchovno-vzdelávacieho procesu a pedagogická komunikácia.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. s. 92. ISBN 978-80-225-2430-8.
KOMPOLTOVÁ, Z. – ZUBALOVÁ, Z. 2008. *Rétorika pre učiteľov.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2008. s. 160. ISBN 978-80-225-2626-5.
MACKOVÁ, Z. 2009. *Psychologická propedeutika.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. S. 182. ISBN 978-80-225-2636.
ORBÁNOVÁ, D. 2008. *Aktivizujúce vyučovacie metódy v ekonomickom vzdelávaní.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. S. 106. ISBN 978-80-225-2535-0.
ŠLOSÁR, R. – NOVÁK, J. 2009. *Diadaktika odborných ekonomických predmetov.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 192. ISBN 978-80-225-2730-9.

Ekonomický prínos technických prostriedkov v skladovaní
The economic benefits of the technical resources in warehousing

Michal Gallik[1]

ABSTRACT

With growing demands on accuracy and security of goods and services are increasing the demand of society to optimize the warehousing. The paper evaluate the savings generated by technical resources of storage in the company. Savings rate is the cost incurred for the implementation of technical resources for warehousing, the total cost of ownership TCO and savings that arise indirectly – savings for employee costs, it is not just about saving the number of employee who is capable to pick same amount of goods for less time, but above all savings and increased flexibility for workers, reducing the administrative burden on administrative staff handling of claims issues, the cost for communications and cost for distribution of claimed goods.

KEYWORDS: WMS systems, information systems, logistics optimalisation, cost savings, return of investments

JEL KLASIFIKÁCIA: M15, L87,

ÚVOD

Logistika v súčasnosti podlieha mnohým technicko - inovačným procesom. Cieľom je samozrejme zvýšenie efektivity procesov nevyhnutných pre zabezpečenie tovarov a služieb pre konečných zákazníkov. V období hospodárskej recesie kedy nielen spoločnosti ale aj koncoví zákazníci chcú urýchliť proces dodávok tovaru a minimalizovať problémy vyplývajúce z reklamačného procesu sú na logistické firmy vyvíjané tlaky na optimalizáciu procesov a zavádzanie technických prostriedkov schopných na tieto situácie správne a rýchlo reagovať. Cieľom príspevku je poukázať na ekonomickú výhodnosť zavedenia technických prostriedkov v oblasti skladovania. Táto oblasť je jedna z doteraz najviac opomínaných možností úspory nákladov a optimalizácie procesov podniku.

POSTAVENIE WMS SYSTÉMU V LOGISTICKOM INFORMAČNOM SYSTÉME SPOLOČNOSTI A PREFERENCIE FIREMNÝCH ZÁKAZNÍKOV

Celý logistický informačný systém sa skladá v súčasnosti kvôli prílišnej komplexnosti z modulov. Zvyčajne sa v spoločnostiach zavádzajú účtovné systémy spolu s možnosťami zabezpečiť dodávateľsko – odberateľské vzťahy. Nazývajú sa ERP (enterprise resource planning) systémy. Vzhľadom ale na súčasnú prepojenosť procesov aj tieto systémy obsahujú množstvo rozšírení a modulov. Zväčša sa jedná o modulový systém a moduly je možné pripojiť

[1] Ing. Michal Gallik, externý doktorand, obchodno-technický zástupca, Hennlich s.r.o. , Na bystričku 16, Martin, michal.gallik@hennlich.sk

k jadru ERP systému podľa požiadaviek konkrétneho zákazníka – modelovanie na jeho procesy je nevyhnutné. Logistický modul – zvyčajne nazývaný WMS (Warehouse management system) je špecializovaný modul pre riadenie práce v sklade. Okrem WMS systému je pre spoločnosti snažiace sa reagovať na potreby zákazníkov a trhu veľmi zaujímavý modul CRM (customer relationship management). CRM systém môže online získavať dáta nielen z ERP systému – z objednávok a podobne, ale je schopný zbierať okamžité informácie o sledovaných veličinách skladu – čím dáva zaujímavý nástroj pre obchodné oddelenie spoločnosti.

WMS systém Je softvér slúžiaci k správe skladu. Hlavnou úlohou aplikácie je kontrola, koordinácia a riadenie všetkých procesov, ktoré sa odohrávajú v sklade. Kompletne kontroluje lokalizáciu uskladneného materiálu, eliminuje chyby pri zásielkach. Systém je založený na jednoznačnej identifikácii každého uskladneného materiálu čiarovým kódom, ktorým sú označené aj adresy všetkých skladových lokácií. (Daneshjo, N. 2014) Etilety s čiarovým kódom sa využívajú aj pre označenie paliet a kartónov v rámi skladu ale aj pre označovanie zásielok vydávaných skladom. Pracovnícci skladu bývajú zväčša vybavení mobilnými bezdrôtovými terminálmi s integrovaným snímačom čiarových alebo 2D kódov. Na displejoch týchto terminálov sú zobrazované všetky pokyny a informácie k uskutočneniu potrebnej skladovej operácii. Potvrdenie operácie je tiež možné robiť načítaním čiarového kódu. (Barco s.r.o., 2015) Vďaka značnej flexibilite je možné softvér ľahko adaptovať na meniacu sa situáciu (rozvoj, zavádzanie nových procesov a zvyšovanie skladových zásob). Nakoľko ani taký proces ako je skladovanie tovaru nie je v každej spoločnosti identický, je potrebná možnosť upravovať procesy – je potrebné zhodnotiť či je lacnejšie upraviť vlastný proces spoločnosti – napasovať ho na existujúci informačný proces štandardu vo WMS alebo štandard WMS prispôsobiť aktuálnemu spôsobu práce v sklade. Preto spoločnosť ARAGORN v mesiacoch december 2007 až marec 2008 uskutočnila prieskum pod názvom: *Ideálny ERP Systém*. V rámci prieskumu boli oslovené malé a stredné obchodné a výrobné podniky pôsobiace na slovenskom trhu. Samotného prieskumu sa zúčastnilo 108 podnikov. Z viacerých otázok je potrebné vyzdvihnúť dve: „Akú funkcionalitu požadujete od podnikového informačného systému?“ a otázku: „Máte záujem prednostne o komplexné riešenie podnikových informácií alebo o špeciálny softvér?“.



Obr. 1 Požadovaná funkcionalita od podnikového informačného systému

Pri otázke o funkcionalite bolo evidentné že spoločnosti požadujú nielen základné vlastnosti systémov, avšak uprednostňujú systémy ktoré sa dokážu prispôsobiť v istom smere ich vlastným požiadavkám. Je to umocnené potrebou platiť poplatky spojené s údržbou systému

ktorú je dodávateľ povinný uskutočňovať – kvôli aktuálnosti systému so súčasnou legislatívou.



Obr. 2 Miera záujmu o komplexné alebo o špecializované systémy

Je však zaujímavé že viac ľudí malo záujem o komplexné riešenie podnikových informácií namiesto špecializovaných systémov. To môže značiť že preferujú jeden nástroj aj v prípadoch ak systém nepokrýva ich požiadavky v 100% procesov. [logisticky monitor 1]

VLASTNOSTI WMS SYSTÉMOV

WMS systémy na rozdiel od komplexných riešení majú množstvo špecializovaných funkcií ktoré žiaľ komplexné riešenia nie sú schopné pokryť. Čo všetko by malo WMS vedieť:

- Využívanie automatickej identifikácie buď nejakým druhom čiarového kódu (EAN, ASN, interný kód, 2D kód, PDF147, 3D kód) alebo RFID tagov prostredníctvom mobilných terminálov
- Skladové operácie musia byť zaznamenávané v reálnom čase (offline WMS systémy vlastne nie sú WMS systémy nakoľko nie je možná spolupráca viacerých pracovníkov v rovnakom čase)
- Široká ponuka funkcií pre všetky štandardné logistické operácie (príjem, vstupná kontrola, prebaľovanie obalu, kitovanie, obalové hospodárstvo, doplňovanie vychystávacích a nadzásobových pozícií, vychystávanie, balenie)
- Integračné rozhranie pre celopodnikové systémy (ako bolo spomenuté nielen ERP ale napríklad aj CRM, poštový server pre zasielanie upozornení, riadenie dopravníkov, zber dát z váh a podobne)
- Dodržovanie pravidiel skladovania FIFO, FEFO, LIFO a iných špecifických pravidiel
- Optimalizácia trás pre pohyb skladníkov, optimalizačné algoritmy pre umiestňovanie zásob v sklade
- Automatizácia a zrýchlenie inventarizačných procesov
- Efektívne riadenie a kontrola skladu, merateľnosť aktivít, nákladov a výkonov
- Analýza a vyhodnotenie všetkých logistických zozbieraných dát (Systemonline, 2012)

Toto sú základné technické požiadavky na zadefinovanie informačného systému ako systému WMS. Nakoľko vývoj ide stále dopredu a sú neustále hľadané lepšie a efektívnejšie možnosti, neustále sa vynárajú nové technológie.

Najnovšou technológiou v rámci WMS je „pick-by-voice“, kompletizácia na základe hlasového navádzania obsluhy skladu. Skladník je vybavený mobilným terminálom pre snímanie

čiarového kódu, ale má aj slúchadlá s mikrofónom. Systém ho hlasovo navádza na konkrétne pozície pre konkrétny sortiment a skladník pri fyzickom vychystaní tovaru opäť hlasom položku potvrdzuje (UNUCKA, J., 2010).

WMS tým že optimalizuje procesy v sklade je prínosné nielen procesne ale predovšetkým ekonomicky. A preto jednou z najhlavnejších vlastností WMS systémov sú vlastnosti ekonomické:

- Zvýšenie prehľadu o celom dodávateľsko-odberateľskom reťazci: prepojenie s poprednými ekonomickými systémami, možnosť integrovania skladu so zvyškom celého systému riadenia dodávateľsko-odberateľského reťazca. Zmysluplný prenos informácií medzi systémami umožní účinnejšiu fakturáciu, sledovanie realizácie objednávok, optimalizovať nakupovanie a predvídať dodávateľské operácie
- Zrýchlenie skladových procesov: použitím najnovších bezdrôtových technológií na rádiový prenos dát (RF - Radio Frequency)**,** identifikácie prostredníctvom rádiových čipov (RFID - Radio Frequency IDentification) alebo využitím technológie hlasom riadených operácií (Voice – hlasom riadené operácie) na automatizáciu skladových procesov možno vyhľadať, vychystať a zabaliť skladové zásoby tým najúčelnejším spôsobom. Systém WMS je tak účinný, že užívatelia dosahujú mieru presnosti viac ako 99,99%, čo znamená, že možno expedovať správne skladové položky, v správnych baleniach a správnym zákazníkom vždy a včas;
- Zlepšenie služby zákazníkom: tým, že svojim pracovníkom služieb, obchodníkom i zákazníkom spoločnosť poskytne možnosť sledovať svoj sklad prostredníctvom webovej technológie, umožní im sledovať stav skladových zásob a objednávok z ľubovoľného počítača s internetovým pripojením a povoleným zabezpečeným prístupom. To vedie k menšiemu počtu telefonických volaní zákazníkov a k lepšiemu riadeniu obchodných plánov (KODYS Slovensko, 2015)

VÝHODY A PRÍNOSY ZAVEDENIA WMS SYSTÉMOV

Prvým a najdôležitejším prvkom pre zavedenie WMS systému je úspora nákladov a teda zvýšenie zisku. Znižovanie výšky vstupnej investície do aplikácie WMS (zníženie cien potrebného hardware a software) je hnacou silou pre podniky, aby prijali rozhodnutie implementovať do skladových procesov túto aplikáciu. Podľa mnohých dodávateľov systémov WMS (ORAVEC, J., 2010) až 80% podnikov podceňuje prípravu na implementáciu WMS. Úzkym miestom je napr. príprava a čistota číselníkov pre export do WMS a správnosť čiarových kódov. Ak nie je príprava zavedenia WMS systému podcenená, je možné získať veľmi zaujímavé údaje. Jeden z veľmi zaujímavých údajov je zvýšenie produktivity až o 40% čo znamená značnú úsporu mŕtveho času – času potrebného pre inventúru kedy sú zvyčajne sklady uzatvorené a nevychystáva sa – sklad nezarába. Ďalej je možné znížiť reklamácií až na polovicu. Zníženie chybovosti (množstva nesprávne vydaného tovaru) až o 60% a z toho vyplývajúcich inventúrnych strát až o 80%. (Mibcon, 2015)

Na základe zavádzania WMS systémov spoločnosťou KODYS Slovensko ktorá zavádza systém Accellos WMS je návratnosť WMS systému – v prípade správnej analýzy procesov – na hodnote 16 až 24 mesiacov, čo zahŕňa aj programové aj technické vybavenie. Pri priemernom náklade 50 tisíc eur je teda mesačná úspora zo zavedenia WMS systému na úrovni 2 000 až 3 000 eur. Po uplynutí doby návratnosti teda WMS systém tieto peniaze spoločnosti už len zarába – čo je nezanedbateľná položka v nákladoch spoločnosti. Do doby návratnosti sú zarátané aj poplatky spojené s údržbou systému a jeho aktualizáciou. (KODYS Slovensko, 2015)

Návratnosť WMS by sa mala pohybovať medzi 16 až 32 mesiacmi. (Mibcon, 2015) Je vhodné aby návratnosť bola pod hranicou 60 mesiacov, nakoľko to je doba za ktorú začína byť technické zariadenie často v stave kedy je potrebná jeho výmena.

Moderný sklad a logistické procesy, ktoré prebiehajú v súvislosti s pohybom skladovaného materiálu alebo tovaru, vyžadujú exaktne riešené procesy. Veľkému množstvu požiadaviek na modernú logistiku skladu dnes už nevyhovuje len správa skladu. Po inteligentných systémoch, ktoré flexibilne reagujú na všetky súčasné a budúce požiadavky alebo sa im dajú prispôsobiť je v súčasnosti dopyt. Transparentnosť, jednoduchá obsluha, bezpečnosť a modulárna rozšíriteľnosť sú toho predpokladom. (Daneshjo, N. 2014)

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

Filová, E. Mendrošová, K. (2015): *Využitie ERP systémov v logistickom reťazci.* In: Logistický monitor. ISSN: 1336-5851

http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/erp-systemy.pdf [accessed 10.11.2015]

UNUCKA, J. 2010. Řízení logistických procesů v ERP systému. In: IT řešení pro logistiku. Brno: CCB, spol. s r.o., 2010. ISSN 1212-4567

Mibcon a.s., 2015.

http://www.mibcon.cz/a/jak-zvysit-iq-vaseho-skladu [accessed 9.11.2015]

Kodys s.r.o., 2015.

http://www.kodys.sk/stranka/system-riadenia-skladu [accessed 10.11.2015]

Barco s.r.o., 2015.

http://barco.sk/smartstock-wms-warehouse-management [accessed 11.11.2015]

Daneshjo, N. 2014. Softvér pre vedenie skladu. In: Transfer inovácií 30/2014. http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/30-2014/pdf/259-262.pdf [accessed 10.11.2015]

STRATEGICKÉ SCENÁRE - KVALITATÍVNA METÓDA V PLÁNOVANÍ

STRATEGIC SCENARIOS – QUALITATIVE METHODS IN PLANNING

Marcela Galovská*

Nadežda Jankelová**

KEY WORD

planning, strategic scenarios, decision, combinatorics, global crisis.

ABSTRACT

Post refers to the show of qualitative methods in planning – strategic scenarios. The scenarios point to futhure possibilities of development and crisis prevention. This type of method is one of the most used methods before 2008. In order to be effective scenarios must be multilateral attribute. In this article point out the combinatorics and decision making that affect multiple poinst of view to create scenarios. At a time of uncertainty it is very difficult decisions should follow certain steps. When developing scenarios for decision represents the end point consecutively and combinatorics for half of the relevant points.

JEL Classification: M10, M19

ÚVOD

V príspevku sa budeme zaoberať strategickými scenármi, ktoré využívajú organizácie na predchádzanie krízovým situáciám. Organizácia pri plánovaní v súčasnosti by mala uprednostňovať strategické scenáre, ktoré sú vhodné pri neistote. V druhej časti príspevku poukazujeme na kombinatoriku a rozhodovanie, ktoré ovplyvňujú plánovanie strategických scenárov. V čase neistôt a zmien je vhodné, aby mala efektívna organizácia naplánované strategické scenáre.

*Ing. Marcela Galovská externý doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra Manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, galovska.m@ azet.sk

** doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD., pedagóg, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra Manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava.

METODIKA A MATERIÁL

V príspevku je kladený dôraz na využívanie strategických scenárov v plánovaní. Využijeme poznatky z vedeckej, odbornej a časopiseckej literatúry venovanej danej problematike. Následne analyticko-štatistickou metódou zhodnotíme tvorbu strategických scenárov aby nemali jednostrannú vlastnosť. Je dôležité aby prihliadalo na efektívne rozhodovanie a kombinatoriku pri tvorbe scenárov, ktoré ovplyvňujú jej mnohostrannú vlastnosť.

STRATEGICKÉ SCENÁRE

Plánovanie je jednou z manažérskych funkcií, efektívne plánovanie v organizácii sprevádza stanovenie cieľov, vhodná stratégia a výber metódy. Daná manažérska funkcia je charakteristická svojou komplexnou činnosťou a širokým rozsahom metód a techník. Organizácia sa môže rozhodnúť medzi kvantitatívnymi a kvalitatívnymi metódami. Pri predchádzaní neistôt a kríz je vhodné využiť strategické scenáre, ktoré predstavujú určitú futurológiu organizácie. Strategické scenáre sú kvantitatívne metódy v plánovaní, ktoré sú založené na schopnostiach odborníkov a ich vedomostí, intuícií a empiricko-analytických postupoch.

V zmysle Knapa, dĺžka tvorby scenárov je od jedného dňa až po niekoľké mesiace. Ich tvorba je sformulovaná do desiatich krokov:

- rozsah tvorby scenárov, termín ukončenia,
- zainteresovanosť záujmových strán,
- určenie trendov externého a interného prostredia organizácie,
- zadefinovanie kľúčových rizík a neistôt v budúcich trendoch,
- tvorba základných scenárov (najskôr vytvoriť scenáre extrémnych situácií, prostredníctvom kombinatoriky určiť ďalšie stavy),
- kontrola scenárov,
- na základe štúdia pripraviť scenáre danej problematiky, výskumu a vývoja,
- po vytvorení nových scenárov sa odhalili nové problémy, ktoré sa musia preskúmať,
- prostredníctvom kvantitatívnych metód zadefinovať budúci vývoj a zmeny v scenároch,
- rozhodovanie o scenároch, ktoré budú efektívne pre budúci vývoj organizácie.

Pri plánovaní dlhodobej prosperity organizácie v čase krízy je efektívne využívanie strategických scenárov. Z historického aspektu strategické scenáre vznikli počas studenej vojny, ktoré sa vyznačovali veľkou neistotou. Predstaviteľ strategických scenárov H.Kahn

nepovažoval danú stratégiu za jasnú predstavu budúcnosti organizácie, ale úlohou scenárov je dávať nové uhly pohľadov na víziu budúcnosti organizácie. Zjednodušene, strategické scenáre predstavujú hypotetické opisy budúcnosti, využitie majú vo všetkých odvetviach a nerozhoduje ani veľkosť organizácie pri využití scenárov.

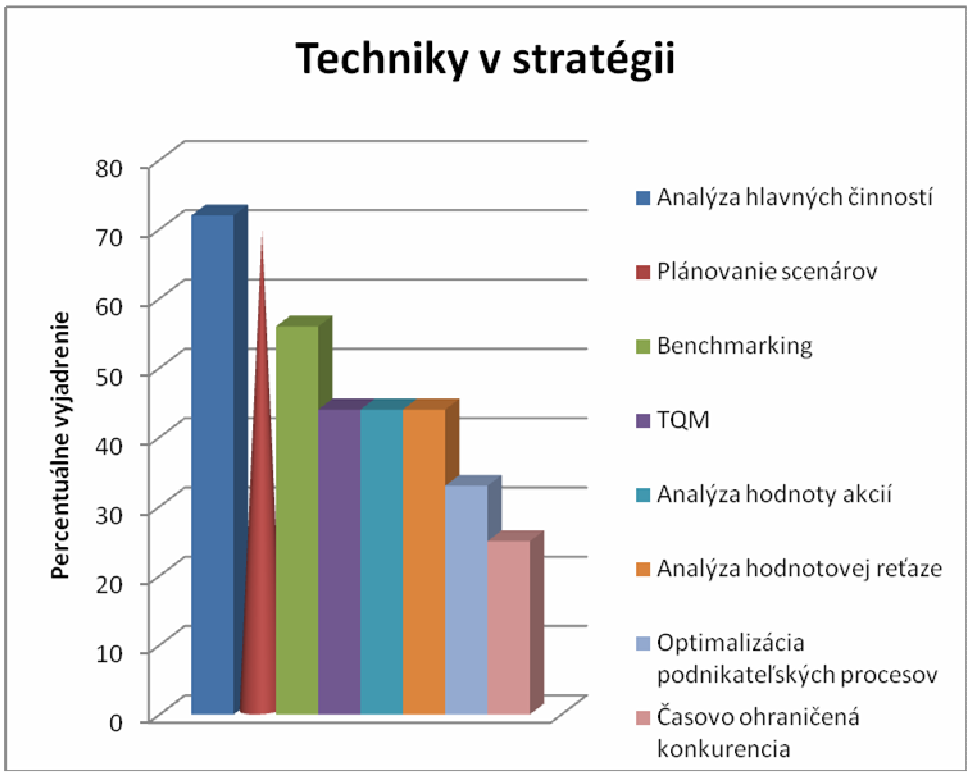
Strategickým scenárom predchádza analýza interného a externého prostredia a konkurenčnej pozície. V čase krízy organizácie využívajú analýzy, ale najmä externú. Premýšľanie nad krízovou situáciou a o zmenách prostredia, tvoria podstatu strategických scenárov.

V krízovom období, alebo jej predchádzaniu, je vhodné využívanie strategických scenárov. Myslenie v scenároch uľahčuje situácie, ktoré sa vyznačujú rýchlymi a neočakávanými zmenami, organizácie sa efektívnejšie vyrovnajú s prekážkami alebo nesprávnym konaním.

Myslenie v scenároch má dlhodobú históriu, už v Starom aj Novom Zákone sa prejavovali alternatívy a varovné scenáre.

Strategické scenáre sa využívajú v strategickom plánovaní organizácie v čase zmien a turbulentného obdobia. V nasledujúcom grafe sú znázornené najpoužívanejšie techniky v strategickom plánovaní podľa štatistického prieskumu pred globálnou hospodárskou krízou.

Graf č.1.: Využívanie techník v stratégii



Zdroj: vlastné spracovanie na základe štatistických prieskumov

Podľa štatistických prieskumov sú scenáre druhou najpoužívanejšou technikou v strategickom plánovaní v predkrízovom období.

Aj keď sa strategické scenáre zaraďujú medzi kvalitatívne metódy v plánovaní, z časti ich ovplyvňuje kvantitatívna kombinatorika, ale prelína ju rozhodovanie. Kombinatorika a rozhodovanie dáva strategickým scenárom popri vedomostiach a intuícii tvorcov jej mnohostrannú vlastnosť.

ROZHODOVANIE V STRATEGICKÝCH SCENÁROCH

Rozhodovanie ovplyvňuje každú manažérsku funkciu ale aj kvalitatívnu metódu strategických scenárov. Tvorí prípravu ľudského konania a podstatou je výber spomedzi mnohých alternatív. Pri turbulentnom prostredí je náročné rozhodovať vzhľadom na:

- zmeny v externom prostredí, prostredníctvom pohotového reagovania a prijímania opatrení a rozhodnutí,
- súhrn problémov, o ktorých sa musí rozhodnúť,
- náročnosť pri získavaní dát a informácii potrebných pre rozhodovanie.

Proces rozhodovania je náročný a pozostáva z prvkov, činností, fáz a etáp, ktoré sa finalizujú pri prijatí rozhodnutia.

Efektívne rozhodnutie je spojené s:

- skoré identifikovanie problémov, ktoré sú spojené s rozhodnutím,
- získanie komplexných informácií o stave a vývoji problémov,
- disponovanie rozhodovateľov vecnými znalosťami,
- využívanie efektívnych princípov, postupov a metód,
- osobnostné vlastnosti ľudí, ktorí budú rozhodovať,
- vymedzenie rozhodovacej právomoci v rámci organizácie,
- identifikovanie úloh pre výkonné zložky v organizácií,
- spolupráca so špecialistami a pracovníkmi, ktorí súvisia s rozhodovaním.

Praktickou pomôckou pre rozhodovateľa v podmienkach neistoty a rizika je keď aplikujú rozhodovacie stromy.

Tab.č.1.:Rozhodovacie stromy

Rozhodnutie	s_1	s_2	...	s_m
d_1	r_{11}	r_{12}	...	r_{1m}
d_2	r_{21}	r_{22}	...	r_{2m}
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
d_n	r_{n1}	r_{n2}	...	r_{nm}

Zdroj: vlastné spracovanie

Rozhodovanie prostredníctvom stromov predstavuje alternatívne rozhodnutia (d) na základe stavov (s) a výnosov (r) prostredia, je zložený z uzlov a vetiev.

Rozhodovanie v tvorbe strategických scenároch predstavuje posledný krok. Je potrebné aby rozhodovateľ dbal na mnohostrannosť rozhodovania t.j. prihliadal aj na vh vplyvy externého a interného prostredia, ktoré sa získavajú na základe kvantitatívnych a kvalitatívnych metód.

KOMBINATORIKA A JEJ VPLYV NA STRATEGICKÉ SCENÁRE

Pri tvorbe scenárov sú dôležité možné varianty budúceho vývoja, a využívanie vhodných kombinácií. Pri kombináciách nezáleží na poradí.

Kombinačné číslo je matematicky vyjadrené nasledovne:

$$\mathbf{C(k,n)} = \binom{n}{k} = \frac{n!}{(n-k)!.k!}$$

$$\mathbf{C'(k,n)} = \binom{n+k-1}{k}$$

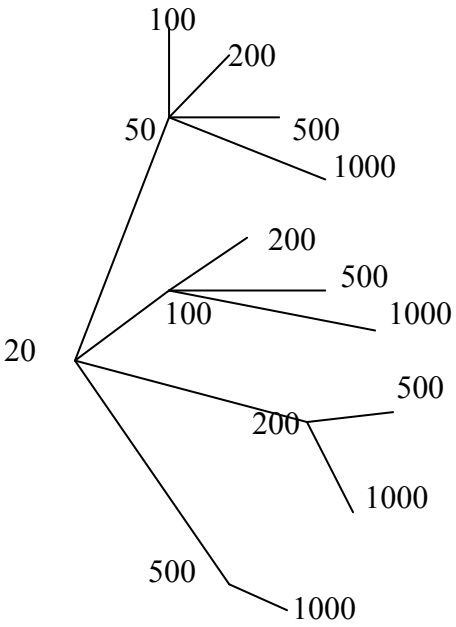
Kombinatoriku sa zaoberá konečnou štruktúrou a množinami. Jej využitie je efektívne v čase neistôt a zmien alebo každodenných udalostí, ktoré môžu mať charakter istý, nemožný a náhodný.
Relatívna početnosť udalostí sa vyjadrí vzťahom:

n/N

kde n: početnosť priaznivej udalosti
N: množstvo náhodných pokusov

Prostredníctvom kombinatoriky sa riešia problémy na základe stromových diagramov. Na nasledujúcom obrázku je znázornený diagram.

Obr.č.1 Stromový diagram



Zdroj: vlastné spracovanie

Paralela rozhodovania a kombinatoriky je, že majú rôzne variácie stromového charakteru. Kombinatorika sa využíva pri tvorbe strategických scenárov v šiestom bode zadefinovanej predchádzajúcej stati. Aby strategické scenáre boli efektívne spracované je potrebné prihliadať pri ich tvorbe na body kde sa rozhoduje a využíva kombinatorika.

ZÁVER

Daným príspevkom chceme upozorniť na využívanie kvalitatívnej metódy – strategických scenárov v krízovom období. Tvorcov strategických scenárov ovplyvňujú ich vedomosti a intuície ale aj efektívne používanie kombinatoriky a rozhodnutí pri ich tvorbe. Aj keď pred krízou scenáre patrili medzi najpoužívanejšie metódy ale na druhej strane mohla zlyhať pre niektoré organizácie jednostranná vlastnosť scenárov. Vhodná kombinatorika a rozhodnutie sú dôležité pre tvorbu mnohostranných scenárov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

FOTR, J. – Švecová, L. – Dědina, J. – Hrůzová, H. – Richter, J.: *Manažerské rozhodovaní.* 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.

CHERMACK, T., J.: *Scenario planning in organizations*. How to create, use, and assess scenarios. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2011. ISBN: 978-1-60509-413-7.

KAHANE, A.: *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2012. ISBN: 978-1-60994-490-2.

KNAP,P.: Strategické sénáře. Část 1. Přínosy Scenario Planning. Moderní řízení, 2003, č.2,s. 24-26.

LINDGREN, M. – BANDHOLD, H.: *Scenario planning: the link between future and strategy.* 1. vyd. Great Britain: Creative Print & Design, 2003. ISBN 0-333-99317-9.

MAJTÁN, M. et al. *Manažment : prípadové štúdie.* 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 180 s. ISBN 978-80-225-4103-9.

MAJTÁN, M. 2009: *Manažment.* Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-893-9310-7.

RINGLAND, G.: Scenario planning: managing for the future. England: John Wiley & Sons, Ltd, 2006. ISBN: 978-0-470-01881-1.

SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment.* 1. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2013. 390 s. ISBN 978-80-89393-96-1.

SZABO, Ľ. et al. *Podnikateľské rozhodovanie.* Recenzenti 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 242 s. ISBN 978-80-225-3677-6.

BONA,M.,2014. Combinatorics: ancient and modern. *Choice*, 51(11), pp. 2022.

FOTR,J., SPACEK,M.,SOUCEK,I. and VACÍK, E., 2015. Scenarios, their concept, elaboration and application. *Baltic Journal of Management*, 10(1), pp.73.

KNAP,P.: Strategické sénáře. Část 1. Přínosy Scenario Planning. Moderní řízení, 2003, č.2,s. 24-26.

LEWIS,O.S.,2015. Planning for Your Company´s Future. *Stategic Finance*, 96(8), pp. 17-18, 61.

Tips for Strategic Scenario Planning. 2013. *Mananging Credit, Receivalbles & Collections,* 13(7), pp. 2-3.

ENTERPRISES' FEATURES OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN TERMS OF MILITARY CONFLICT: CASE OF UKRAINE

Tetiana Gorokhova[1], Yuliya Petrenko[2]

ABSTRACT
The number of armed conflicts is increasing worldwide in recent years. The global conflict changes the economic system of countries both participants of conflict and neibouhood. Business can not exist "divorced from the context" in which it operates, and must meet and reflect the challenges of the external environment. A lot of businesses continue to operate in countries, regions in the midst of conflict or post-conflict period. We proved that the contribution of business is often equal or higher than the international organizations aid. So the importance of business both at micro and macro levels is criticaly imortant in the economy. Most companies implemented the principles of corporate social responsibility in their activities. But, they need to review and change the principles of the business to face peculiarities of a military conflict and the increased risks of operation. We analyzed the peculiarities of doing business in conflict zones, as well as the features of the application of socially oriented tools in order to achieve peace and sustainable development.

KEYWORDS
Corporate social responsibility, sustainable development, war conflict, enterprise.

JEL classification
F51, O15, M14

1. ВВЕДЕНИЕ

За последние два года, в результате военного конфликта на Востоке Украины, наблюдается резкое сокращение объемов производства, а соответственно и финансового поступления в бюджет страны. Наиболее ощутимым является спад в промышленной отрасли (около 50% убыточных предприятий). Снижение экспотрно-импортных операций, падение мировых цен, сократили валютные поступления на 15-17% в бюджет страны (UCCSRD, 2015).

Снижение инвестиционной привлекательности, повышение финансовых рисков, дисбаланс в банковском секторе, потеря трудового капитала, миграция и т. д., все указанные факторы способствуют снижению деловой активности предприятий, особенно находящихся в зонах военного конфликта.

Анализом деятельности предприятий в условиях военных конфликтов занимались такие авторы, как: M. Prandi, P. Collier, D. Smith, А. Ермолаев, Д. Годиенко, В. Сиденко

[1] **Tetiana Gorokhova,** PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of Production Economic, SHEE «Pryazovskyi state technical university»**,** Universytetska 7, 87500 Mariupol, Ukraine; University of Economics in Bratislava, Institute for Economics and Management, Dolnozemská cesta 1/a, 852 35 Bratislava, Slovak Republic, tanyagorokhova88@gmail.com.

[2] **Yuliya Petrenko,** PhD in Economics, Researcher, Department of problems of development strategy and financial and economic regulation of industry, Institute of the Economy of Industry of the National Academy of Science of Ukraine, Panas Myrny 26, 01011 Kyiv, Ukraine; University of Economics in Bratislava, Department of Finance, Faculty of National Economy, Dolnozemská cesta 1/a, 852 35 Bratislava, Slovak Republic, yuliyapeal@gmail.com.

и др. Вопросы социальной ответственности и соблюдения прав человека рассматривали в своих работах T. Eloff, J. Lozano, A Sen, F. Kotler и др. Однако, не была в полной мере раскрыта теоретико-методологическая база определения особенностей функционирований предприятий в зонах с военизированным конфликтом, с учетом социальных норм и ответственной деятельности бизнеса, что и подтверждает актуальность данного исследования.

Слово «конфликт» от латинского «confliktus» - столкновение. Это понятие в научном обороте утвердилось во второй половине XX века. Различают три основные формы конфликта: между государствами, внутренние и создающие государство (гражданские, этнические и религиозные войны, антиколониальная борьба, сепаратистские и автономные движения, территориальные конфликты и т. д). Если конфликты контролировать, управлять ими и реагировать на изменения ситуативно, то можно избежать насильственных и негативных последствий (Батирь, 2011).

Таким образом, особенностью функционирования предприятий в настоящее время становится реакция и учет в своих действиях наличия военного конфликта на территории, где они ведут свой бизнес. Поэтому сохранение и соблюдение прав человека, поддержания функционирования стабильных условий развития для предприятий, работающих в нестабильных регионах мира является главной задачей. Журнал «The Economist» описывает риски введения бизнеса на территории с военным конфликтом следующим образом: «Pipelines can be blown up by terrorists. Contracts can be torn up by crooked partners. Fragile economies can collapse. And in recent years, firms doing business in countries with unpleasant governments have been pilloried by non-governmental organizations, endangering the most priceless of assets, their good name» (The Economist, 2000).

Следовательно, в такой ситуации необходимо разрабатывать и применять новые стили в управлении с учетом соблюдения социальной ответственности на всех стадиях функционирования предприятия. Благодаря корпоративной культуре и политике социальной ответственности бизнес мог бы эффективно отвечать на вызовы конфликтных времен, если компании были бы осведомлены и о рисках, и о возможных решениях.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это концепция, в соответствии с которой предприятия учитывают интересы всех заинтересованных сторон (рыночные контрагенты, персонал, государство, местное сообщество), на которые влияют и под влиянием которых функционируют, формируя одновекторность целей развития в сфере социально-экономических отношений (Gorokhova, 2013). Это обязательство выходит за рамки установленного законом (соблюдение законодательства) и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Существуют дискуссии о том, какую роль играет бизнес в конфликтных зонах. С одной стороны предприятия рассматривают урегулирование военных конфликтов только как полномочия и обязанности исключительно политической составляющей, а с другой стороны большинство менеджеров осознают, что роль предприятий, функционирующих на территории военных конфликтов существенно возрастает в период этих конфликтов (рис.1).

Обострение социально-политической обстановки и начало военных действий заставляет предприятия переходить от стандартных и стратегических программ КСО и перераспределить ресурсы на решение таких первоочередных задач, как гуманитарное обеспечения населения в зоне конфликта, восстановление поврежденных в результате боевых действий жилой, социальной и транспортной инфраструктур.

Рисунок 1
Роль предприятия, ведущего свой бизнес на территории с военным конфликтом



Источник: *составлено авторами*

Из вышеизложенного, можно отметить, что роль корпоративной социальной ответственности на территории военного конфликта имеет следующие особенности:

1. Понимание и соблюдение международного права в военное время (какие части международного права применяются в мирное время по сравнению с военным). В целях повышения уровня информированности среди менеджеров, Международный Комитет Красного Креста (МККК) выпустил отчет о бизнесе и международном гуманитарном праве: «Введение в права и обязанности коммерческих предприятий в рамках международного гуманитарного права». Данный отчет объясняет, как компании могут оказаться под защитой международного права, описывает риски для бизнеса с точки зрения нарушения норм международного права в условиях вооруженного конфликта.
2. Системный и скоординированный диалог со стейкхолдерами, информированность персонала предприятия, обучение правилам безопасности в условиях вооруженных конфликтов, повышенние внимания предприятий к обеспечению безопасности работников, предоставление всесторонней помощи всем, кто в ней нуждается (психологическая, физическая, материальная и т.д.), инвестирование в поддержание и востановление инфраструктуры региона-присутствия, ведение прозрачной деятельности и т.д.
3. Разработка или пересмотренные Кодексов корпоративной этики и Отчетности устойчивого развития, с точки зрения прав человека и ведения бизнеса, прозрачности и открытости менеджмента, антикоррупционной политики и т. д.

2. Взаимодействие со стейкхолдерами как инструмент достижения мира

Взаимодействие и сотрудничество со всеми заинтересованными сторонами является ключевым способом эффективного управления рисками и устойчивостью. Система управления рисками должна включать в себя их идентификацию, оценку, выбор и применение методов для снижения рисков, мониторинг результатов. Таким образом, особенности стратегии работы предприятия в районах с военным конфликтом, должны быть разработаны и утверждены топ менеджментом, а затем распространены между руководителями и сотрудниками, путем обучения, анкет и частых обсуждений. Стратегия не будет часто меняться, но инструменты достижения

поставленных целей могут регулярно корректироваться с учетом меняющихся условий на местах.

Стоит отметить, что любой положительный вклад в укрепление мира бизнесом возможно только на основе знаний компании и всестороннем понимания контекста конфликта и пост-конфликта, в котором предприятие функционирует. Это включает в себя аспекты (особенно те, которые каким-то образом пересекаются с их деловой активностью), и их последствиями (и не только экономическими, но и социальными). С помощью этой информации, компания может анализировать возможные риски, прогнозировать возможные инциденты и их соответствующие расходы, и принимать меры по смягчению негативных последствий. Так же, как исследования воздействия на окружающую среду проводятся с целью прогнозирования и смягчения возможных негативных последствий на окружающую среду, рекомендуется провести исследование о возможных последствиях деятельности компании по вопросам миростроительства, которое позволило бы идентифицировать риски и выделить меры контроля.

Предприятия должны осознавать, что они не существуют нейтрально, они функционируют в среде, которая характеризуется серьезными экономическими, политическими и социальными переломами, и что их политика КСО должна быть чувствительна к изменениям в соответствии с возникающим конфликтом. (Anderson, 1999).

Основываясь на своей позиции и сфере влияния, компании могут как поощрять насилие так и, наоборот, создавать стимулы для мира. В любом случае, следует понимать, что компании должны будут принимать изменения на долгосрочную перспективу, если их экономические интересы связаны с условиями мира.

Таким образом политика предприятий, которая направлена на достижение мира в регионе-конфликта, является гарантией их эффективного функционирования в постконфликтном периоде. Стратегия диалога с заинтересованными сторонами может отличаться от обычных стратегий, исходя из конкретных обстоятельств, в которых оказалась страна. Общество, оказавшееся в разгаре конфликта, гуманитарного кризиса и возросшей бедности относится с недоверием и отторжением к другим регионам, этническим группам, членам вооруженных групп и вооруженных сил. Поэтому, компании должны обратить особое внимание на определение своего присутствия и отношения со стейкхолдерами, в том числе:

- жертвы конфликтов и нарушений прав человека;
- беженцы и внутренние мигранты;
- мобилизированые и демобилизированые;
- национальные меньшинства и дискриминационные народы;
- члены вооруженных сил и частные охранные компании (Prandi, 2014).

На практике, диалог с заинтересованными сторонами должен помочь компании:

- понимать отношения и ценности различных заинтересованных сторон для предвидения рисков и эффективного управления ими;
- активно строить диалог по мироустойчивости с лицами и организациями;
- регулировать бизнес-политику в вопросах достижения мира.

Стоит отметить, что наиболее острым вопросом становится процесс обеспечения внутреннего взаимодействия с персоналом предприятия, в особенностях военного конфликта, проявляющийся в вопросах мобилизации, психологическом и физическом здоровье. Следовательно предприятиям следует разработать комплекс мер и нормативных регламентаций с учетом международного и национального законодательства с целью координации данных вопросов. Сохранение рабочих мест в случае мобилизации, предоставление возможности работать дома или на расстоянии (если это возможно по профессиональному аспекту), незамедлительная эвакуация

сотрудников и их семей, в случае опасности, доплаты за работу в зонах конфликта (повышенная опасность), предоставление дополнительных отпусков (продление отпусков), внедрение практик работы с психологом и так далее.

Взаимодействие с инвесторами по вопросам устойчивого развития. Исследования показывают, что инвесторы считают такие диалоги наиболее плодотворными, когда они работают совместно с компаниями, собирая и анализируя информацию о проблемах устойчивого развития, в условиях высокого риска. В 2010 году, Глобальный договор ООН и Принципы ответственных инвестиций (PRI) опубликовали «Руководство по ответственности бизнеса в пострадавших от конфликта территорий и зон высокого риска: ресурс для компаний и инвесторов», с целью помощи компаниям и инвесторам в реализации ответственной деловой практики и жить до своей приверженности.

Ключевым вопросом при взаимодействии предприятий с местным сообществом является вопрос безопасности. С нашей точки зрения, необходимо внедрять и использовать политику развития, путем повышения безопасности людей по средствам диалога, а не использования силы. Для того, чтобы предприятия не обвинили в соучастии и в нарушениях прав человека. Предприятия должны понимать, что сегодня это особенно актуальный вопрос для репутации компаний, как на национальном, так и на международном уровне. Существует ряд международных инициатив и стандартов, направленных на информирования компаний в вопросах соблюдения прав человека, например, Глобальный Договор ООН, Руководящие принципы ООН, Руководящие принципы ООН по вопросам бизнеса и прав человека, Бизнес для мира (B4P), Руководящие принципы ОЭСР для многонациональных корпораций, Инициатива «День мира» (Peace One Day), Инициатива этичной торговли. Стоит отметить, что в конце 2010 года правительство Швейцарии представило International Code of Conduct for Private Security Service Providers, составленный при активном участии бизнес-сектора. Этот кодекс поведения определил ряд действующих стандартов для компаний, которые сочетают уважение к правам человека наряду с защитой интересов бизнеса.

Наиболее эффективным сотрудничеством и взаимодействием в конфликтных зонах становится создание инновационных стратегий, связанных с уникальной коалицией власти, бизнеса и общественных организаций (Prandi M, 2014; Rondinelli, 2002). По данным Организации Объединенных Наций, государственно-частный альянс представляет собой совокупность добровольных кооперативных отношений между государственными и частными секторами, в которых все участники работают вместе для достижения общей цели или конкретной задачи и разделяют риски, и обязанности, ресурсы и преимущества. Альянсы являются мощным инструментом для решения вопроса о реконструкции после войны, так как они рассматривают местную перспективу в сочетании с глобальной. Таким образом, это демонстрирует, что предприятия, работающие в тесном сотрудничестве с правительствами и неправительственными организации могут разрабатывать практические решения проблем в области прав человека, с которыми предприятия сталкиваются при работе в зонах конфликта и делают все, для достижения мира.

По возможности предприятиям необходимо прродолжать социальное ивестирование, с учетом потребностей сообщества и региона-присутствия в целом. Инвестиции непосредственно могут быть связаны с бизнесом предприятия. Например, политика группы Метинвест, Ernst and Young, Астарта-Киев, Приват Банк и т.д. в направленная на восстановление инфраструктуры зон конфликта (школ, детских садов, больниц и т.д.); предоставление гуманитарной помощи гражданскому населению; проведения информационных компаний, переквалификацию населения с целью трудоустройства, финансовая помощь и т.д.

В результате проведенного анализа, стоит отметить, что политика КСО в условиях военных конфликтов и пост-военного периода имеет следующие особенности:

1. Сосредоточение на экономической цели, т. е. на создании возможностей для существования предпринимательства, содействие местной экономической деятельности с особым акцентом на сохранении безопасности функционирования.
2. Борьба с социальной изоляцией, вызванной конфликтом, содействие примирению среди конфликтующих групп и поощрение ненасильственных общественных отношений в области влияния.

Используя принципы и инструменты КСО, предприятия могут внести свой вклад в восстановление социальных разломов среди конфликтующих сторон путем содействия совместной хозяйственной деятельности. Эти мероприятия должны быть разработаны очень осторожно и на основе углубленного знания как конфликта, так и его последствий. Всегда следует помнить, что главная обязанность предприятия – избежать негативное влияние на укрепление мира, посредством своей деятельности (принцип «не навреди»).

Стоит отметить, что основная ответственность за мир, безопасность и развитие лежит на государстве, но бизнес также может играть важную роль в качестве миростроителя в зоне своего влияния. Коммерческие и инвестиционные мероприятия могут иметь как положительное, так и отрицательное влияние на страны или показатели региона через насилие, и это в свою очередь может генерировать финансовые риски в операционные способности компании, что в свою очередь, ставит под угрозу их репутацию.

3. Выводы

Социальная ответственность предприятий в условиях вооруженного конфликта, должна быть адаптирована к такого рода условиям, и это требование действует как для крупного, так и для среднего и малого бизнеса, так и для государственных, частных компаний, отечественные и зарубежных организаций. Предприятия должны способствовать внедрению европейских бизнес-моделей, обеспечить прозрачность и подотчетность деятельности, вести борьбу с коррупционными схемами и т.п. Предприятия должны объединяться в альянсы с заинтересованными сторонами и способствовать устойчивости и стабильности развития общества и государства.

Без альянсов, достижение устойчивого развития в пост-конфликтный период становится чрезвычайно сложно. Политика бриджинга со стейкхолдерами не только дает компаниям большую легитимность для работы, а также это взаимодействие является источником конкурентного преимущества. Эти отношения, которые могут быть достаточно сложными, должен стать опорой в управлении бизнеса в сложившихся условиях, где без взаимодействия и доверия положительного результата не достичь.

Литература (References)

Anderson, M. B. (1999). *Do No Harm: How Aid Can Support Peace-Or War*, Boulder, Colo, Lynne Rienner Publishers, 1999. ISBN: 978-1-5587-834-4

Gorokhova, T. (2013) The policy bridging in the framework of corporate responsibility strategy of of the enterprises` functioning. *The Strategy of Ukraine (economics, sociology, law)*, Vol. 2, pp. 209-212.

Prandi M. (2014). *CSR in conflict and post-conflict environments: from risk management to value creation*. Barselona: Institute for Social Innovation (ESADE), 2014. ISBN: 978-84-615-5634-2

Rondinelli, D.A. (2002). Transnational Corporations: International Citizens or New Sovereigns? *Business and Society Review*, Vol. 107, pp. 391-413. ISSN: 1467-8594
The Economist (2000). Business in Difficult Places: Risky Returns, May 20, 2000.
Ukrainian center for corporate social responsibility development (UCCSRD) (2015). Corporate social responsibility in conflict times: ethical dilemma for business. http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2015/02/Course_UA.pdf, [accessed 20.10.2015]
Батырь, В. А. (2011) *Международное гуманитарное право*. Москва: Юстицинформ, 2011. ISBN: 978-5-7205-1079-4.

THEORIES OF REGULATION
AN OVERVIEW

Michael Gschwandtner[1]

ABSTRACT

Regulation as a governmental market intervention is used in order to achieve different objectives in respective legislations. This study reviews relevant literature on multiple theories of regulation including the normative and positive theories of regulation and the public and private interest theories. It is concluded that none of the described theories of regulation explains regulation holistically. However, the different theories provide different views on objectives, instruments and interest groups the regulation is serving.

KEY WORDS

Regulation, Normative Theory of Regulation, Positive Theory of Regulation,

JEL Classification

I18, K2, L51

[1] Dipl-Ing. Michael Gschwandtner, University of Economics in Bratislava, position: doctoral student, contact: michael.gschwandtner@gmail.com

1. Introduction

Regulation can be considered as any governmental restricting or incentivizing intervention into markets with various aims including avoiding market monopolies, ensuring health and environmental protection standards or guaranteeing a certain allocation of goods. The assumption here is that pure market principles (the perfect market) are not leading to the intended goals, which a government might have. As example, restricting air pollution or ensuring affordable health care to the public are typically not the primary goals of enterprises, which in a market economy try to maximize their return. Without regulation all market actors would be completely free in their decisions, what is being produced, which suppliers to take and to whom to sell. Governments restrict this according to the goals and values a government has (Viscusi, 2005, p. 357). Governments typically try to restrict the power of market actors in order to ensure a level of competition, which results in perceived fair market prices. Also harm to the public shall be avoided by e.g. forbidding certain substances, making sure products are safe or requiring protection equipment for certain activities.

Some state that in a perfect world regulation would not be needed and quality and allocation of goods is done by perfect competition (Viscusi, 2005, p. 2). However, this only applies to some economic parts of regulation. For example without regulation of Intellectual Property, important products would not find its way on the market. E.g. pharma products, which need high amounts of investments over a fairly long time, would not be developed if the exclusivity on the market would not be guaranteed by a particular regulation. The downside for this example is that this also goes along with the price mechanisms of a monopoly, which in most legislations is also subject to regulation. According to Carlton (2005, p. 682) it is hard to find an optimal regulation. However, also non-optimal regulation may help versus having no regulation. This study shall review and compare the current theories of regulation.

2. Theories of Regulation - Overview

In the economic literature there is no fixed definition for the term “Regulation”. Hertog (2010, p. 5) suggests that: “[…] regulation will be taken to mean the employment of legal instruments for the implementation of social-economic policy objectives. A characteristic of legal instruments is that individuals or organizations can be compelled by government to comply with prescribed behavior under penalty of sanctions.”

The literature is classifying regulation into the multiple categories according to their objectives, their instruments, their belonging to economic theories or involved interest groups.

1. Objectives: Regulations can be categorized according to their objective. Hertog (2010, p. 4) and Carlton (2005, pp. 682–684) differentiate between economic regulation and social regulation.
   1.1. Economic regulation aims at avoiding monopolies and market structures with imperfect or excessive competition. It shall be avoided that dominant firms destabilize market processes and effect welfare negatively. Economic regulation includes but is not limited to regulation of finance and banking, regulation of communication, agriculture and regulation of commerce.
   1.2. Social Regulation aims at governing in the area of the environment, occupational health and safety, consumer protection and labor (e.g. equal opportunities) (den Hertog, 2010). Social regulation shall protect the public and the individual for example by ensuring access to health care, banning discrimination on race, skin color, religion, sex, or nationality in the recruitment of personnel.
2. Instruments: Viscusi (2005, pp. 358–360) differentiates between control of price, control of quantity and the control of entry and exit as instruments of regulation:
   2.1. The control of price refers to defining minimum or maximum prices. For example the definition for the minimum price for raw material or basic food in order to protect the small manufacturers of international large scale enterprises.
   2.2. The control of quantity is the regulation of a certain number and volume of product to be produced, sold or exported. The oil and fish industry are a good example, as here the quantity of products to be produced are regulated harshly. However, the intention might be different for different product. Whereas the control of fishing aims at achieving a sustainable fish industry, the regulation of oil to be produced aims at controlling market prices.
   2.3. The control of entry and exit regulates minimum technical, quality or educational aspects. Here it is controlled what requirements need to be fulfilled in order to do business. For example if someone wants to process food, it might be required that this person obtains a health certificate. Especially in the health care sector it is common that various authority approvals of the product and of the firm need to be obtained before a product can be commercialized.
3. Distinction in normative and positive theory of regulation

3.1. The normative regulation investigates which type of regulation is the most efficient or optimal.
3.2. The positive regulation aims to provide economic explanations of regulation and to provide an effect-analysis of regulation (den Hertog, 2010)

4. Theories of public interest and private interest
4.1. The public interest theory of regulation is described by optimizing the allocation of resources for individual and collective goods and services in society. (den Hertog, 2010, p. 7)
4.2. The private interest theory of regulation is based on the assumption that finally the regulation needs to serve the industries involved.

The normative and positive theory of regulation and the theories of private and public interest will be discussed in the following chapters.

2.1 Normative Theory of Regulation

The basis for the normative theory is that it implies a general market failure in a market economy. The type and extent of market failure is then depending on factors like market sector, country or number of market actors. Market failure is considered leading to non-optimal results in competition. Therefore the goal of the normative theory of regulation is to correct market failure in order to secure allocative efficiency. Hertog (2010, p. 4) describes the normative theory of regulation as a variant that investigates which type of regulation is the most efficient or optimal. This variant is called normative because there is usually an implicit assumption that efficient regulation would also be desirable.

Especially the question “how” regulation shall be implemented is in the focus of normative theories of regulation. As there is not one answer to this question also personal judgments are elementary for this theory. However, generally the normative theory of regulation considers governmental interventions as welfare increasing compared to having no regulation. Therefore this theory includes often the justification for a certain regulation.

2.2 Positive Theory of Regulation

The positive theory of regulation aims at providing economic explanations of regulation and an effect-analysis of regulation (den Hertog, 2010). It considers the implemented regulation as a logical consequence of a market activity based on theoretic arguments rather than an

artificial intervention. The positive theory of regulation deals with how the markets are actually regulated.

Moot (2004, p. 275) postulates that positive theories of regulation seek to explain when and in what form regulation (or deregulation) will occur as the regulation is triggered by all market actors. Regulations are therefore in the economic self-interest of all stakeholders, such as politicians, governments, companies and / or labor representatives etc.

However, it has to be mentioned that the differentiation between positive and normative theories have been discussed very controversial in the literature. For example the discussion between Blaug (1993, p. 127) and Henniqman (1992, p. 413) shows that a clear distinction is not always possible and depends to a certain extent of the individual viewpoint.

2.3 Public Interest Theories of Regulation

The public interest theory of regulation assumes that regulation shall serve the public interest (den Hertog, 2000, p. 225). According to Hertog (2000, p. 225) the public interest is defined as the best possible allocation of individual and collective goods and services in society. The public interest theory assumes that there is perfect information between the public and the regulators and perfect enforcement of laws (Posner, 1974). In a market economy the allocation of goods is done via the price, which is still for some individuals the best way of finding the equilibrium between demand and supply. However, especially for basic goods as for example electricity, water or health care market deficiencies shall be avoided and therefore according to the public interest theory of regulation the market inefficiencies for these aspect are enough explanation to introduce governmental regulation.

According the public interest theory regulators shall act in the interest of the public as they have been democratically elected to do so.

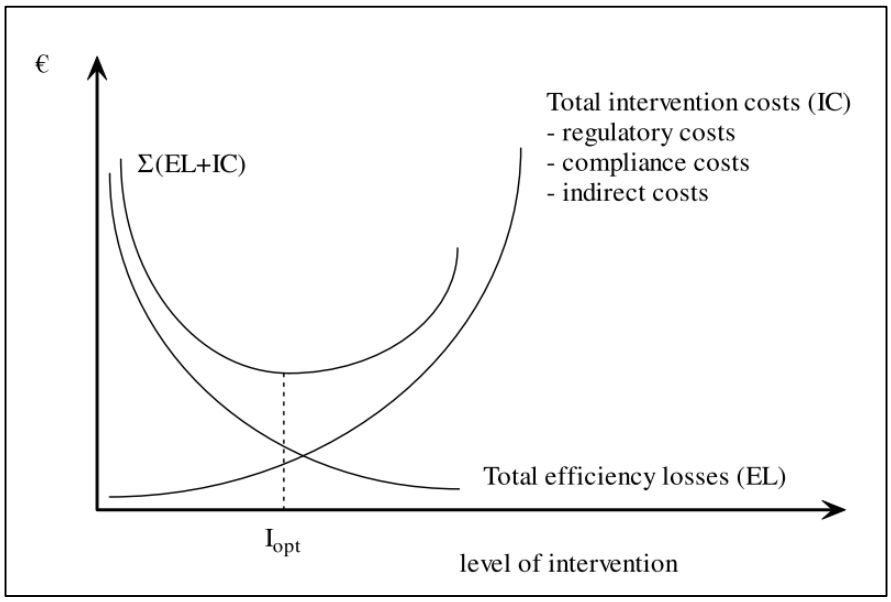


Figure 1: Optimal level of welfare loss control (den Hertog, 2010, p. 6)

In Figure 1 the efficiency loss of allocation is depicted as to be maximal if no regulation is in place. It decreases with increasing regulation and therefore market intervention. As an example this could be the case for a firm supplying water, which would not serve customers in rural locations or only at higher prices. In terms of a public theory of regulation this can be considered as non-effective allocation. The intervention costs (regulation costs) increase with increasing level of intervention. The intervention costs include the costs for the public (e.g. maintain governmental structures to define regulation and to prosecute non-compliances) and costs for private organizations to comply with the regulations. In theory there is a cost optimum regarding the level of market intervention considering the costs for intervention and the costs for allocation efficiency losses.

The public interest theory of regulation has been criticized in literature as market failures are presupposed, which according to more liberal economic theories is wrong. These liberal market theories rely on free market effects, which would solve inefficiencies automatically. Furthermore it has been disbelieved that efficient and effective governmental market intervention exists. It can actually be questioned if all aimed market effects by a government can really be reached with regulations implemented and controlled by governmental bodies. Especially the fact that firms may deliberately violate regulation because the prosecution is accepted (e.g. because the penalty is conceived low). Noble price winner Posner (1974, p. 339) criticized already in 1974 that the costs of regulation are very high, as regulatory bodies have extremely high costs of production.

2.4 Private Interest Theories of Regulation

In contrast to the public interest theory of regulation the private interest theory assumes that over a certain time regulation always serves private firms due to the following reasons

1. Regulators have no interest to get into conflict with firms, as a government also has the interest of a successful market economy with a high variety of businesses. At least this is in interest of the government itself, especially for liberal governments.
2. Firms learn how to deal with regulation and with the level of control by the regulators over the regulations. In reality firms have governmental affairs and regulatory affairs departments, who deal with regulatory requirements, the implementation thereof and also the control of the competent authorities. This in return also means that firm get experience what extent and scope of control the authorities are performing and also what loopholes exist.
3. Dependent on the industry sector the resources at regulators and the resources in the industry are unevenly distributed. While governmental institutions are rather slowly reacting on changes due to budget constraints, the industry can react quickly on market changes. For example the likelihood of prosecution of non-compliances can be very low if the competent authorities do not have sufficient resources.

Consequently the private interest theory assumes that ultimately the regulation will always serve the industry or at least the industry finds a way how it can operate in their own interest. Den Hertog (2010, p. 24) describes that in the course of time, political priorities change and either the regulatory requirements change in the interest of industry or the monitoring of the regulatory agency by legislators get more relaxed.

2.4.1 The Chicago Theory of Regulation

Nobel Prize winner George Stigler released the “Chicago theory of government”, which included the phenomenon of lobbying and that this is primary done by private interest organizations, which leads to industry friendly regulation. This theory describes democracies as platforms for interest groups. Moreover Stigler postulates that the interest groups for the industry organize more rapidly compared to public interest groups and therefore the industry has an advantage when lobbying (den Hertog, 2010, p. 26). Examples, especially in the US, are campaign contributions and offers of employment of party members. Stigler’s theory of regulation can also be considered as a private interest theory of regulation.

3. Summary

This study summarizes the different theories of regulation to be found in economic literature. Here the normative and positive theory of regulation are mentioned. Whereas the normative theory of regulation assumes generally market failure to be present and sees regulation as a respond to it. Positive regulation states that regulation is implemented as a logical consequence of a market activity based on theoretic arguments rather than an artificial intervention. It is shown that both theories describe a different view on the problem of regulation but are also not clearly to be separated.

Furthermore the public and private interest theory of regulating are described and analyzed. The public interest theory suggests regulation to serve the public in order to maintain effective allocation of goods. For the private interest theory however, regulation serves only the industry, as only the industry is able to perform e.g. effective lobbying.

Considering that theories are only an attempt to describe reality, it is obvious that no theory describes all effects of the economic and social regulation. Finally it has to be mentioned that most of the regulation theories focus on economic regulation and not so much social regulation and the associated implications, which therefore would be a field to be further investigated.

4. References

Blaug, M. (1993) 'Pieter Hennipman on paretian welfare economics: A comment', *De Economist*, vol. 141, no. 1, pp. 127–129.

Carlton, D. W. (2005) *Modern industrial organization*, 4th edn, Boston, Pearson/Addison Wesley.

den Hertog, J. (2000) 'General Theories of Regulation', *Encyclopedia of law and economics*, pp. 223–270.

den Hertog, J. (2010) *Review of economic theories of regulation,* Utrecht School of Economics, Discussion Paper Series nr: 10-18.

Hennipman, P. (1992) 'The reasoning of a great methodologist: Mark Blaug on the nature of Paretian welfare economics', *De Economist: Quarterly Review of The Royal Netherlands Economic Association*, vol. 140, no. 4, pp. 413–445.

Moot, J. S. (2004) 'Economic Theories of Regulation and Electricity Restructuring', *Energy law journal.*, vol. 25, no. 2, pp. 273–318.

Posner, R. A. (1974) 'Theories of Economic Regulation', *The Bell Journal of Economics and Management Science*, vol. 5, no. 2, pp. 335–358.

Viscusi, W. K. (2005) *Economics of regulation and antitrust*, 4th edn, Cambridge Mass, MIT Press.

INOVAČNÝ POTENCIÁL VÝROBNÝCH SPOLOČNOSTÍ NA SLOVENSKU

INNOVATION POTENTIAL OF MANUFACTURING COMPANIES IN SLOVAKIA

Klaudia Gubová[1]

ABSTRACT

The main objective of this paper is to examine and evaluate the innovation potential of manufacturing companies to Slovakia and then to analyze the causes of the phenomenon and its correlation in the analyzed company. The share of innovative products in the Slovak manufacturing companies in comparison with EU countries is very low. The proportion of innovative products is between 0% - 20%. The least innovative activities are enterprises of the food industry 0% - 10%. The largest share of innovative products we have seen in information technology, electrical engineering industry 80% - 100%. Enterprises focus its activities on increasing the educational level of employees through training courses, software tools, product certification, enterprise as a whole. Support for innovative business being conducted by the gradual increase of investment in research, technological development, the share of innovative products and the creation of start-up offices as a modern form of support innovative business.

KEYWORDS

innovation potential, investment in research and development, technological development, innovative products, innovation degrees

JEL KLASIFIKÁCIA

O32

ÚVOD

Prameňom nových inovácií je efektívna realizácia znalostí, ktoré spájajú spoločenské, hospodárske a štátne záujmy spoločnosti. Spoločnosti nie sú schopné bez nových inovácií dlhodobého prežitia a to hlavne nie v čase recesie. Pre úspešné prežitie podnikov na trhu je dôležité, aby sa zameriavali nielen na montážne a obslužné procesy, ale aby upriamili pozornosť hlavne na výskumnú a vývojovú oblasť. Môžeme skonštatovať, že využitie intelektuálneho kapitálu je najlepším liekom na prekonanie krízy. Je to jeden zo spôsobov ako sa stať konkurencieschopným a dynamickým subjektom na trhu. Manažéri sa počas krízy vyhýbajú investovaniu do inovácií. Je to typické a logické správanie subjektov na trhu, nakoľko sa obávajú neúspechu a väčších strát ako prínosov. Spoločnosti sa uchyľujú

[1] Ing. Klaudia Gubová, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu výroby a logistika, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, klaudia.gubova@euba.sk.

k znižovaniu nákladov, zdržiavaniu výdavkov a k sporivému správaniu, pokým nenastanie na trhu istota.

V Amerike za posledných desať rokov narástol objem znalostnej práce niekoľko násobne. Má vybudovaný fungujúci základný a aplikovaný výskum, čím drží intelektuálne náročné činnosti na svojom území. Odzrkadľuje sa to vo vysokej kvalite produkcie a v narastajúcom počte softvérových a biotechnologickým firiem.

V čase absencie inovácií sa pohybujeme v stereotypnom kruhu. Pokiaľ sme v stereotype tak nás to nebaví. Práve inovácie v akomkoľvek smere nás posúvajú ďalej. „Bez správnych inovácií sa môže rozpadnúť celý biznis."

AKTUÁLNY STAV RIEŠENIA PREDMETNEJ PROBLEMATIKY

Teória inovácií bola vypracovaná pred 1. Svetovou vojnou. Ako prvý priniesol pojem „ inovácia" J.A. Schumpeterom. Objasnil dôvody prečo firmy inovujú a z akého dôvodu dochádza k technickým zmenám. Definoval ju ako presadenie novej kombinácie výrobných faktorov. Považoval inováciu ako základný element pre rast firiem, ale i hospodárstva. Jeho vysvetlenie doložil štúdiami a zdôvodnil to nasledovne : „ Dôvodom je dosahovanie trvalého príjmu, pretože nové materiály, technické prostriedky, technologické postupy a procesy pre podnikateľa sú zdrojom určitých výhod. Výsledkom inovačných činností, aktivít sú nižšie náklady vzniknuté vyššou produktivitou z procesnej inovácie, v prípade patentov inovovaného výrobku môže firma získať monopolné postavenie, čo umožňuje stanoviť vyššiu cenu."[2]

„Myslíme. Tvoríme. Inovujeme." Tieto tri pojmy sú v súčasnosti často skloňované vo sfére spoločností. Inovácie sú jedným z východísk z krízy. Každá zmena však so sebou prináša aj problémy. Spoločnosti sa boja nových zmien, do ktorých majú vstúpiť. Svet žiada inovatívnych, tvorivých ľudí, ktorí spoločnostiam vedia ponúknuť nové, originálne produkty a služby na svetových trhoch. Inovácia je významný faktor prežitia, rastu a prosperity firmy. Všeobecne sa pojmom inovácia definuje „ kreatívny proces, v ktorom sa kombinujú existujúce dve alebo viac vecí novým spôsobom, so zámerom vyrobiť jedinečnú novú vec."[3] Inovácie sú podstatným zdrojom ekonomického rozvoja spoločnosti. Za prameň inovácií sa považujú ľudské činnosti, myslenie, zmeny v intelektuálneho charakteru, zmeny v ľudskom poznaní t.j. nové vynálezy, objavy, poznatky vedecko-technického rozvoja. Na spoločné označenie týchto zmien sa používa termín invencia.[4]

Inovácia je zdrojom monopolných ziskov, ktoré prúdia do firmy, až kým sa neobjavia imitátori. Avšak v dnešnej dobe sa čoraz viac stretávame s pojmami ako inovácia vs. imitácia. Imitácia je jedna zo základných pilierov úspešnosti podniku a jedným činiteľom zabezpečujúci prežitie a rozvoj spoločnosti. Počet imitácií rastie rýchlejšie ako počet inovácií, nakoľko pokiaľ podnik resp. subjekt imituje správne tak imitácia umožňuje inovovať produkt. S rastúcou globalizáciou sa táto téma stáva veľmi dôležitou a kľúčovou. Medzinárodné inštitúcie a štáty sa snažia o citlivé nastavenie rovnováhy medzi ochranou práv duševného vlastníctva, ich vynútiteľnosťou, komerčným a voľným využitím tak, aby boli prínosom nielen pre nadnárodné spoločnosti a hospodársky vyspelé štáty, ale tiež dostatočne chránili tvorcov duševných aktív, boli nástrojom rastu malých a stredných podnikateľov a prispievali k stimulácií investícií do menej rozvinutých ekonomík.

[2] HEŘMAN, J. - HEZINA, M. - ZEMAN, K. 2002. *Průmyslové inovace*. 1. Vydanie. Praha : Skripta VŠE, 2002. ISBN 80-245-0434-0.

[3] DUPAĽ, A. - BARÁNEK, I. - FÜZYOVÁ, Ľ. 1997. *Manažment inovácií podniku*. Bratislava : EKONÓM, 1997. 7 s. ISBN 80-225-0841-1.

[4] LEŠČIŠIN, M. 1979. *Organizácia a riadenie výroby priemyselných podnikov*. Bratislava : ALFA, 1979.

Pri ponímaní slova imitácia podniky vidia niečo zlé, ktoré im v dosahovaní konkurenčnej výhody a prvenstva škodí. Práve opak je pravdou. Imitácia nie je opak, ale skôr podpora inovácie. Imitácia je to tzv. impulz k dosiahnutiu novej inovácie. Globalizácia spôsobila, že žiadna spoločnosť nie je odolná voči konkurencii a je nútená si privlastňovať niečo čo už je objavené, lebo si nemôže dovoliť vypadnúť z trhu, z hry.[5] Rýchle zmeny v technológiách a technike zapríčiňujú, že spoločnosti nemajú čas venovať sa výskumom a vývoju nových produktov a služieb. Hmotné aktíva sa veľmi rýchlo morálne opotrebujú, čo je výsledkom rýchleho technologického rozvoja. Dochádza k rapídnemu zastarávaniu produktov a vzorov. „Životaschopnosť inovácie je podmienená faktormi ako: dynamický technický pokrok, meniace sa konkurenčné prostredie a trendy pri správaní sa spotrebiteľov.“[6] Väčšina spoločností vedie firemnú politiku „ nikdy neskúšať nič nové ako prví; zvažujeme iba to, čo je už vyskúšané a overené.“[7]

Najvhodnejšia oblasť pre imitácie je sektor techniky, ale príležitostí na imitovanie je mnoho vo všetkých odvetviach. Inovatívne technológie slúžia na vytvorenie a prepojenie globálnej spoločnosti a intelektuálneho kapitálu. Je nástrojom pre rýchle a ľahké získanie informácií a poskytuje možnosť obchodovania a šírenia technológií. Je stimulom na inovácie, čo vedie k zvýšeniu konkurencieschopnosti a budovaniu spolupráce na zdolávanie prekážok, ktorými je spoločnosť konfrontovaná.[8]

Môžeme skonštatovať, že investície do inovácií sú jedným spôsobom ako naštartovať trh pokrízovom stave. Sú inšpiráciou pre podnikateľskú úspešnosť a odpoveďou na súčasnú neistotu, ktorá prevláda na svetových trhoch. Niektoré spoločnosti stavajú na ďalších investíciách do výskumu i vývoja a zaoberajú hlbšou komercionalizáciou inovácií. Výskumom a vývojom by sa podniky mali zaoberať nielen v čase recesie ale po celý životný cyklus inovácie. Práve vo fáze expanzie by už spoločnosti mali uvažovať o inováciách nižších rádov a pripravovať portfólio nových výrobkov pre ďalšie obdobie. Iba takto si podniky budú môcť upevniť si pozíciu na trhu a využiť nové príležitosti vyskytujúce sa na svetovom trhu.

METÓDA A METODIKA POUŽITÁ V ZREALIZOVANOM PRIESKUME

Objektom skúmania sú malé, stredné a veľké výrobné spoločnosti pôsobiace v Slovenskej republike, teda podniky, ktoré spĺňajú odporúčania Európskej komisie 2003/361/EC:[9]

- počet zamestnancov podľa nasledovnej klasifikácie:
  - mikropodnik (0 – 9 zamestnancov),
  - malé podniky (10 - 49 zamestnancov),
  - stredné podniky (50 - 249 zamestnancov),
  - veľké podniky (250 a viac zamestnancov).
- pre malé a stredné podniky ročný obrat podniku nepresahuje 50 mil. €,
- pre veľké podniky ročný obrat presahuje 50 mil. €,
- pre malé a stredné podniky ročná bilancia (suma Aktív) nepresahuje viac ako 43 mil. €,

[5] JÁČ, I. - RYDVALOVÁ, P. - ŽIŽKA, M. 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno : Computer Press, 2005. 78 s. ISBN 80-251-0853-8.

[6] MOLNÁR,P., DUPAĽ, A. 2008. *Manažment inovácií podniku*. Bratislava : EKONÓM, 2008. 24 s. ISBN 978-80-225-2483-4.

[7] SHENKAR, O. 2011. *Imitátori*. Bratislava: EASTONE BOOKS, 2011. 48 s. ISBN 978-80-8109-164-3.

[8] ŠÍPOŠ, J. 2010. Inovácie spájajú svet. In *Časopis Duševné vlastníctvo.* ISSN 1335-2881, 2009, roč. 14, č. 2, s. 6.

[9] Komisia, Odporúčania komisie zo 6. mája 2003, ktoré sa týka definície mikro, malých a stredných podnikov (Oznámenie pod číslom C (2003) 1422), 2003/361/ES.

- pre veľké podniky ročná bilancia (suma Aktív) presahuje 43 mil. €.

Hlavným cieľom príspevku je skúmať a zhodnotiť inovačný potenciál výrobných spoločností na Slovensku a následne analyzovať príčiny skúmaného javu a ich koreláciu v analyzovaných podnikoch.

Pri skúmaní získaných podkladových materiálov boli použité najmä metódy analýzy, metódy syntézy, komparácie, pozorovania, indukcie a dedukcie. Pri spracovaní prieskumu sme použili aj špeciálne metódy, a to matematicko-štatistické a metódu riadeného rozhovoru. Keďže sa jedná o kategoriálne údaje, využili sme oblasť štatistickej analýzy kategoriálnych údajov. Obmeny dopytovaných otázok sú dve pri oboch otázkach (áno/nie).

Z oslovených 80tich výrobných spoločností sa na prieskume podieľalo 31 spoločností. Zisťovanie o inovačnom potenciály podnikov bolo vykonané v 31 skúmaných podnikoch, čo predstavuje 38,75 % návratnosť dotazníkov. Prieskum prebehol na základe kombinácie náhodného výberu spoločností a cieleného výberu zo zoznamu zostaveného týždenníkom TREND v prílohe Top priemysel.[10]

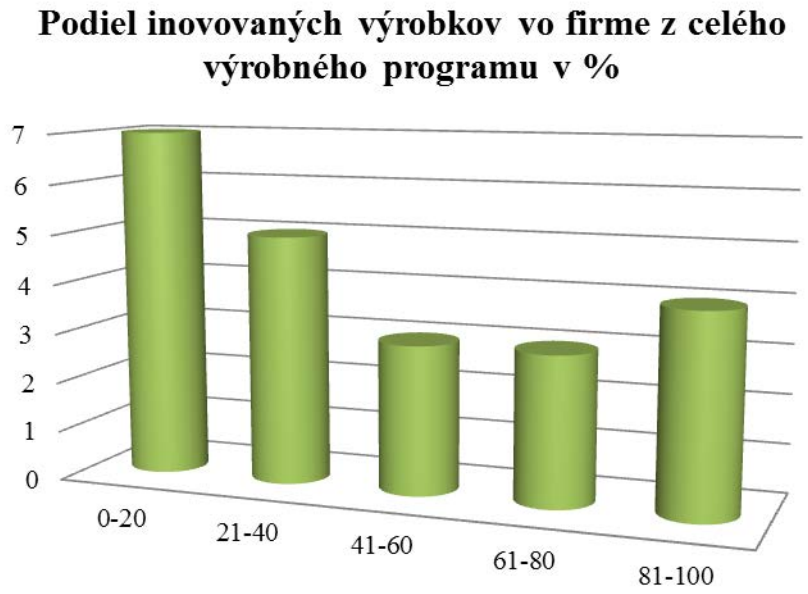
VÝSLEDKY PRIESKUMU REALIZOVANÉHO V SLOVENSKÝH VÝROBNÝCH SPOLOČNOSTIACH

Podiel inovovaných výrobkov v slovenských výrobných podnikoch je v porovnaní s krajinami EÚ veľmi nízky. Podiel inovovaných výrobkov sa pohybuje v rozmedzí 0% - 20%. Najmenej inovatívnej činnosti majú podniky z oblasti potravinárskeho priemyslu 0% - 10%. Najväčší podiel inovatívnych výrobkov sme zaznamenali v oblasti informačných technológií, elektrotechnického priemyslu 80% - 100%. Uvedenú situáciu znázorňuje graf. č. 1. Úzko to súvisí s najvyšším podielom exportu do zahraničia a flexibilitou podnikov. Oblasti informačných technológií a elektrotechnického priemyslu sú nútené pružne reagovať na požiadavky trhu, aby si udržali konkurencieschopnosť na domácom i zahraničnom trhu. Ako uviedli autori Dupaľ, A. - Baránek, I. - Füzyová, Ľ. : Inovácia je enormná sila, významný faktor prežitia, rastu a prosperity firmy. Všeobecne sa pojmom inovácia definuje „ kreatívny proces, v ktorom sa kombinujú existujúce dve alebo viac vecí novým spôsobom, so zámerom vyrobiť jedinečnú novú vec.“[11]

Nízky podiel inovovaných výrobkov vo spoločnostiach zapríčiňuje aj nízky podiel výdavkov štátu na inovácie. V porovnaní s krajinami Európskej únie slovenské spoločnosti sú dotované štátom minimálne. Spoločnosti sú nútené čerpať z vlastných finančných prostriedkov získaných z materskej spoločnosti. Každé nové vydanie produktu rozširuje stavajúcu funkčnosť a pridáva novú oblasť funkcionality. Na podiel inovovaných výrobkov vplýva aj veľkosť podnikov. Malé a stredné podniky majú paradoxne väčší inovačný potenciál ako veľké spoločnosti. Dôvodom je, že malé a stredné podniky sú nútené sa venovať inováciám, zdokonaleniam, aby si zachovali konkurencieschopnosť, kým veľké korporácie stavajú na silnej pozícii na trhu, tradícii, hromadnosti a pod.

[10] TREND Top 2013, *Na vlne autonomiky*, November 2013, ročenka týždenníka o ekonomike a podnikaní TREND 44/2013

[11] DUPAĽ, A.-BARÁNEK, I.- FÜZYOVÁ, Ľ. 1997. *Manažment inovácií podniku*. Bratislava: EKONÓM,1997. 7s. ISBN 80-225-0841-1.



Graf č. 1: Podiel inovovaných výrobkov vo firme z celého výrobného programu v %

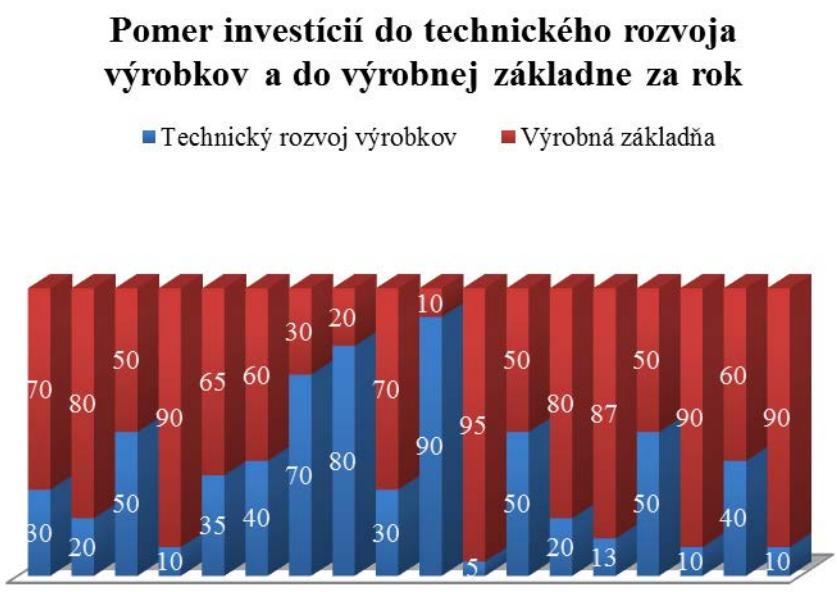
Podiel podnikov so samostatným útvarom inovačného rozvoja predstavuje 38% z celkovo opýtaných respondentov prieskumu. Inovačné procesy v spoločnostiach s inovačným útvarom vedú k úspešnej výrobe, implementácii a využívaniu noviniek v ekonomickej i environmentálnej oblasti. Uvedené spoločnosti vykonávajú inovatívnu činnosť vo vlastnej réžii. Zvyšných 62% spoločností samostatným útvarom inovačného rozvoja disponuje čiastočne resp. nedisponuje vôbec. Inovatívnu činnosť zabezpečujú externými dodávateľmi vo forme outsourcingu. Zámerom outsourcovania daných inovatívnych činností je úspora nákladov, zvýšenie kvality poskytovaných služieb využitím dodávateľov, ktorí sú profesionáli vo svojom obore, prístup k špičkovým technológiám bez nutnosti investovať do ich nákupu, zvýšenie pružnosti a výkonnosti. Druhým prípadom sú podniky, ktoré sa vôbec nezaoberajú inovačným rozvojom. Najčastejšie vyskytujúcim dôvodom je, že inovačnej činnosti sa venuje materská spoločnosť, ktorá prevádzkuje útvar inovačného rozvoja. Podiel podnikov so samostatným útvarom inovačného rozvoja znázorňuje graf. č. 2.



Graf č. 2: Podiel podnikov so samostatným útvarom inovačného rozvoja

Investície do rozširovania výrob poľavili, podniky sa cielene venujú modernizácii, inováciám a kvalite produktov. Spoločnosti pomerne menej investujú do technického rozvoja výrobkov ako do výrobnej základne. Pomer zvyšovania investícií sa odvíja od hospodárskeho výsledku podnikov. Každoročne však vyčleňujú určité percento na modernizáciu výrobnej základne. Výrobe venujú spoločnosti prvoradú pozornosť. Podnikové investície do technického rozvoja výrobkov a do výrobnej základne sú motivované tlakom a výzvami konkurencie a snahou vybudovať si pozíciu na trhu. Každá investícia prispieva k rastu produktivity a výkonnosti ekonomiky podniku a následne i krajiny. Môžeme skonštatovať, že najideálnejším riešením by bolo, keby podniky investovali každoročne v pomere 50/50, tak do technologického rozvoja výrobkov ako i výrobnej základne. Vysokú kvalitu produkcie je možné dosiahnuť v podnikoch, v ktorých sa už pri samotnom technickom rozvoji výrobkov dbá na činnosti ako konštrukcia nových a zdokonaľovanie už vyrábaných produktov, vypracovanie a zdokonaľovania výrobných postupov, vypracovanie progresívnych technických noriem, konštrukcia a zhotovenie náradia, vyskúšanie a zoradenie navrhnutých výrobných postupov. Najväčší dôraz kladú podniky v fázach výroby na plánovanie a riadenie výroby. Od rozhodnutí v týchto krokoch závisí efektivita celkového výrobného procesu.

Podiel investovaný do technického rozvoja v podnikoch je podľa vyjadrení manažérov porovnateľný s podnikmi západnej EÚ. Pomer investícií do technologickej a výrobnej základne sa nesleduje v pravidelných intervaloch. Investičné príležitosti sa vyhodnocujú jednotlivo, od prípadu k prípadu. Pomer investícií závisí aj od obratu, ktorý podnik v danom roku dosiahne. V podstate ak podnik je vo fáze rastu, skoro celý zisk investuje späť do firmy. Pomer investícií do technického rozvoja výrobkov a do výrobnej základne uvádzame v grafe č. 3.



Graf č. 3: Pomer investícií do technického rozvoja výrobkov a do výrobnej základne za rok

Ako výsledok spracovanej teórie a uskutočneného prieskumu sme dospeli k nasledujúcim odporúčaniam, ktoré uvádzame formou algoritmu, ideového modelu.
Môžeme skonštatovať, že návrhom v oblasti inovácií, vedy a výskumu je implementácia spin-off projektov do činností podniku. „Ide o obchodné spoločnosti, ktoré vzniknú odštiepením od materskej spoločnosti a využívajú na svoju činnosť hmotný a nehmotný majetok materského podniku. Spin-off je napr. založenie výskumného centra alebo divízie vykonávajúcej podnikateľskú činnosť, ktorá rozvíja alebo rozširuje podnikanie materského podniku. Spin-off má svoj manažment a vlastník materského podniku má v ňom spravidla majetkový podiel.“[12]
Dôvody (možné riešenia a výsledky): Vytvorenie technologických parkov, centier, divízií, ktoré v praxi pôsobia ako organizácie vedeckovýskumných, výrobných, konštrukčných, projektových činností sú prínosom pre hospodársku prax aj pre sféru školstva. Ich hlavnou funkciou je rozvoj techniky, technológií, ich následný transfer. Pôsobenie uvedených technologických parkov má významnú úlohu aj pri prepojení hospodárskej praxe a školstva. Do riešenia projektov, výskum a vývoja sa môžu zapojiť aj vedecko-výskumné pracoviská vysokoškolského sektora. Technológie, výrobné procesy, dizajn výrobku a jeho funkcie, nové materiály a komponenty, zamestnanci, sociologické procesy sú oblasti, ktoré vyžadujú nepretržitý výskum a vývoj pre dosiahnutie strategických cieľov podniku a celého hospodárstva krajiny.

Ako sme uvádzali v analýze nami zrealizovaného prieskumu vzdelávanie a inovatívne podnikanie sú v skúmaných podnikoch najviac rezonované problémové body. Podniky sústreďujú svoju činnosť na zvýšenie vzdelanostnej úrovne zamestnancov pomocou tréningov, školení, softvérových nástrojov, certifikáciou výrobkov, podniku ako celku. Podporu inovatívneho podnikania realizujú spoločnosti postupným zvyšovaním podielu investícií do výskumu, technologického rozvoja, podielu inovovaných výrobkov a vytváraním start-up pracovísk ako modernej formy podpory inovatívneho podnikania. Spoločnosti

[12] BEDNÁR R. 2013. Podpora startupov a ich inovačný potenciál. In Stratégie a podnikateľské modely v postindustriálnej ére podnikania. Bratislava : EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3759-9, 44-68.

využívajú aj dotácie štátu vo forme štrukturálnych fondov, podporu z európskych fondov pre novovznikajúce podniky. Avšak všetky tieto kroky sú v porovnaní s krajinami Európskej únie veľmi malé a zdĺhavé. Podľa nášho názoru, potrvá ešte nejaký čas, kým sa slovenské podniky ako člen Európskej únie aklimatizujú a prekonajú ešte zotrvávajúce zvyklosti, následky bývalého režimu. Dostať sa do popredia európskych inovatívnych ekonomík má Slovensku pomôcť Centrum vedecko-technických informácií SR i zapojenie sa do európskych projektov. Pozitívny je fakt, že slovenské podniky sa v posledných rokoch čoraz väčšej miere podieľajú na nových projektoch Európskej únie a zapájajú sa do výziev smerujúcich k zlepšeniu podnikateľského prostredia a zvýšeniu konkurencieschopnosti v celosvetovom meradle.

Inovácie sú z istého hľadiska aj formou poistenia voči konkurencii. A to je pravdepodobne ich najväčšou výhodou. V prvom rade ide o konkurenčnú výhodu, ktorá vám dáva náskok, prvý krok, vďaka ktorému máte väčšiu šancu na získanie nových klientov, prípadne udržanie si tých starých. Inokedy ide o inovácie, ktoré vám dlhodobo znižujú náklady resp. zvyšujú efektivitu. Kto z inovácií však profituje najviac, je konečný užívateľ – teda zákazník. Z jednoduchého dôvodu, vďaka konkurenčnému boju a investíciám do inovácií sa musí spoločnosť snažiť zaujať zákazníka, aby zvýšila jeho spokojnosť. Vďaka tou každý z nás, ktorý podporuje inovácie a inovatívne spoločnosti, posúva celú spoločnosť míľovými krokmi dopredu.

Tak ako bolo koleso niekedy len snom a telefón nepredstaviteľnou ideou, boli pred pár rokmi hudbou budúcnosti aj 3D tlačiarne. Dnes si už ich môžeme kúpiť bez problémov za prijateľnú cenu. Čo sa teraz zdá byť pre niektorých neuveriteľné a nemožné sa v budúcnosti môže stať úplne bežnou súčasťou života. Či už sú to stroje ovládané rečou, či len šmahom ruky, transplantované kúsky umelej kože či doma vás namiesto poštára navštívi dron, ktorý vám doručí tovar.

Vždy je na začiatku vízia a odhodlanie niečo zmeniť a vylepšiť. Vďaka tejto vízii a odvahe vieme spoločne napredovať a posúvať hranice stále ďalej.

ZÁVER

Špecifickú pozornosť sme venovali v rámci prieskumu aj vplyvu druhu odvetvia na rozvoj technológií a vstupu nehmotných aktív do transformačného procesu. K odvetviam s najnižším inovačným rozvojom patrí ľahký priemysel (potravinársky) a k odvetviam s vyšším podielom inovačného rozvoja patrí elektrotechnický priemysel, automobilový priemysel a priemysel informačných technológií. Na inovačný rozvoj vplýva aj veľkosť podniku. Malé a stredné podniky disponujú menším inovačným potenciálom ako veľké podniky. Automobilový priemysel predstavuje na Slovensku silné odvetvie pre vývoj hospodárstva krajiny a zaznamenávame v ňom najväčšiu zamestnanosť. Výrazne vplýva na makroekonomické ukazovatele krajiny vrátane HDP, od ktorého je oblasť vedy a výskumu závislá.

Na záver môžeme skonštatovať, že je treba hľadať ďalšie formy tvorivých možností, pretože sú jediným perspektívnym zdrojom ekonomického rozvoja v budúcnosti. Vznikajú nové trendy podnikania, ako podnikať mimo podnik. V súčasnosti ľudia k vykonaniu pracovnej náplne často nepotrebujú konkrétne priestory poskytnuté zamestnávateľom, ale nová informačná technika a technológie umožňujú vykonanie práce mimo podnik. Aj tu môžeme poukázať na fakt, že v porovnaní hmotných s nehmotnými zdrojmi, význam nehmotných v súčasnosti neustále stúpa. V minulosti človek šiel za prácou avšak v súčasnosti je trendom, že človek si prácu vytvára sám, vlastnou tvorivou činnosťou, nápadmi. V tom tkvie vízia novodobého podnikania.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. BEDNÁR R. 2013. Podpora startupov a ich inovačný potenciál. In *Stratégie a podnikateľské modely v postindustriálnej ére podnikania*. Bratislava : EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3759-9, [44-68].

2. DUPAĽ, A. - BARÁNEK, I. - FÜZYOVÁ, Ľ. 1997. Manažment inovácií podniku. Bratislava : EKONÓM, 1997. 267 s. ISBN 80-225-0841-1.

3. HEŘMAN, J. - HEZINA, M. - ZEMAN, K. 2002. Průmyslové inovace. 1. Vydanie. Praha : Skripta VŠE, 2002. ISBN 80-245-0434-0.

4. JÁČ, I. - RYDVALOVÁ, P. - ŽIŽKA, M. 2005. Inovace v malém a středním podnikání. Brno : Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.

5. Komisia, Odporúčania komisie zo 6. mája 2003, ktoré sa týka definície mikro, malých a stredných podnikov (Oznámenie pod číslom C (2003) 1422), 2003/361/ES.

6. LEŠČIŠIN, M. 1979. Organizácia a riadenie výroby priemyselných podnikov. Bratislava : ALFA, 1979.

7. MOLNÁR,P., DUPAĽ, A. 2008. Manažment inovácií podniku. Bratislava : EKONÓM, 2008. 170 s. ISBN 978-80-225-2483-4.

8. SHENKAR, O. 2011. Imitátori. Bratislava: EASTONE BOOKS, 2011. 142 s. ISBN 978-80-8109-164-3.

9. ŠÍPOŠ, J. 2010. Inovácie spájajú svet. In Časopis Duševné vlastníctvo. ISSN 1335-2881, 2009, roč. 14, č. 2, s. 6.

10. TREND Top 2013, *Na vlne autonomiky*, November 2013, ročenka týždenníka o ekonomike a podnikaní TREND 44/2013

Článok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu VEGA č. 1/0305/15 "Vplyv environmentálnych nástrojov na zvyšovanie konkurencieschopnosti a udržateľnosti podnikov".

RIZIKOVÉ TRANSAKCIE NADNÁRODNÝCH SPOLOČNOSTÍ[1]
RISK TRANSACTIONS OF MULTINATIONALS

Anna Harumová *

ABSTRACT

Transfer pricing method governing the procedure as quantify the difference by which prices vary in mutual trade relations between related parties of the prices used between independent parties in comparable trade relations. Currently, the tax is paying increased attention to transactions that are risky in terms of transfer pricing. In doing so, it is irrelevant whether the transaction with a tangible or intangible asset, service or financial transaction. What is important is whether the transactions that carry a potential elements of aggressive tax planning. The company, which carries out such transactions, should it be thoroughly documented, precisely because these transactions are usually the subject of in-depth tax audits.

KEYWORDS
transfer pricing, transfer pricing method, dependents, comparability analysis, risk transactions

JEL KLASIFIKÁCIA
M41, M42, G 32

ÚVOD

Problematika transferového oceňovania nie je u nás neznáma. Do roku 2015 sa týkala len obchodných vzťahov so zahraničnými závislými osobami, v súčasnosti je povinnosťou všetkých tuzemských závislých subjektov. Dôvodom existencie transferového oceňovania v tomto prípade je spravodlivé rozdelenie príjmov medzi daňové jurisdikcie závislých (prepojených) spoločností pre účely zdanenia. Slovenská republika upravuje metódy transferového oceňovania podľa Smernice OECD založené na porovnávaní ceny (nazývané aj tradičné transakčné metódy) ako i metódy založené na porovnávaní zisku a vymedzuje ich v Zákone o dani z príjmov. V konkrétnom prípade by sa mala použiť tá metóda, ktorá je pre daný prípad najvhodnejšia. Zákon pripúšťa aj vzájomnú kombináciu viacerých metód. V praxi je zaužívané, že ak je v určitom prípade použitie tradičných transakčných metód a transakčných ziskových metód rovnako spoľahlivé, prednosť majú tradičné. Ustanovenia zákona o dani z príjmov umožňujú výber aj inej metódy. Taktiež podľa Smernice OECD je možné použiť aj inú metódu, ktorá v nej nie je popísaná – jej použitie však musí byť v súlade s princípom nezávislého vzťahu. V prípade, ak sa použije iná metóda, ktorá nie je definovaná v zákone o dani z príjmov alebo v smernici, je potrebné, aby daňový subjekt zdôvodnil výber na základe argumentov a posúdenia faktov. V príspevku sa budem venovať rizikovým transakciám nadnárodných spoločností.

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

* doc. Ing. Anna Harumová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, anna.harumova@ euba.sk

CHARAKTARISTIKA A RIZIKOVÉ VZŤAHY NADNÁRODNÝCH SPOLOČNOSTÍ

Nadnárodná spoločnosť je súkromný podnikateľský subjekt, ktorý má na základe priamych investícií výrobné zariadenia alebo iné fixné aktíva a vyrába časť svojej produkcie aspoň v jednej cudzej krajine a svoje podstatné manažérske rozhodnutia uskutočňuje v globálnom kontexte. Najčastejšou formou podnikania nadnárodných spoločností na Slovensku je podnikanie prostredníctvom nadnárodného holdingového zoskupenia, nadnárodných holdingov. Podstatou holdingu je zoskupenie vzájomne kapitálovo prepojených spoločností, kde jadro tvorí materská spoločnosť, ktorá strategicky riadi a kapitálovo ovláda ostatné spoločnosti holdingu. Vzťahy v holdingu medzi jednotlivými dcérskymi podnikmi a voči materskému podniku sú základom optimalizácie výroby a konkurenčnej výhody. Konkurenčnou výhodou je že si dcérske podniky zachovávajú právnu samostatnosť navonok voči obchodným partnerom a pritom môžu vystupovať na trhu ako veľký holding. Podnikanie formou holdingu vyvoláva synergické efekty, ktoré sa dosahujú spojením častí do celku a okrem daňovej optimalizácie vyvoláva ďalšie výhody, ako sú napr. použitie prebytočných peňažných prostriedkov v rámci holdingu, diverzifikácia rizika, stabilizácia peňažných tokov a možnosť expandovať na iné trhy.

Na základe vzťahov medzi materskou spoločnosťou a dcérskymi spoločnosťami vznikajú vnútri holdingu určité toky a transfery. Toky kapitálu vznikajú na základe *výplaty dividend* (na základe podielu na zisku v ovládaných spoločnostiach, ktorý sa presúva do ovládajúcej spoločnosti), *platieb úrokov* (vznikajú v dôsledku existujúcich finančných pôžičiek), na základe *platieb licenčných poplatkov* (vznikajú na základe uzatvorenia zmluvy o poskytnutí licencie na určitú činnosť v rámci holdingu), na základe *transakcií s obchodnými podielmi* (v dôsledku vkladov do základného imania) a na základe *obchodných transakcií* (vznikajú medzi jednotlivými podnikmi v skupine). Optimálne riadenie týchto tokov prispieva k zvýšeniu efektívnosti podnikania prostredníctvom nadnárodného holdingu. Podľa definície OECD (Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj) sa nadnárodnými spoločnosťami rozumejú spoločnosti alebo jednotky, ktorých vlastníctvo je súkromné, štátne alebo zmiešané, a ktoré sú založené v rôznych krajinách a prepojené tak, že jedna alebo viacej z nich môžu vyvíjať významný vplyv na činnosť druhých, zvlášť s ohľadom na spoločné využívanie znalostí a zdrojov (Štrach, 2009). Nadnárodné spoločnosti môžeme rozdeliť na *multinational corporations* (multinacionálne), ktoré operujú na nadnárodnej úrovni, nemusí sa však jednať o celosvetovú pôsobnosť a *transnational corporations* (transnacionálne), predstavujúce určité rozvinuté štádium multinacionálnych, ktoré chápu svet ako jeden trh (Zadražilová, 2009). Nadnárodné spoločnosti majú značný vplyv na ekonomiku krajín, v ktorých pôsobia. V mnohých menej rozvinutých krajinách sú nadnárodné spoločnosti významnými zamestnávateľmi. Predstavujú tiež veľkú konkurenciu pre lokálne, národné spoločnosti (Forsgren, 2008). Nadnárodná spoločnosť na jednej strane predstavuje jednotnú organizáciu, pôsobiacu v nadnárodnom, prípadne celosvetovom prostredí, ktorá potrebuje zladiť všetky svoje výkony napriek veľkým vzdialenostiam medzi svojimi jednotlivými časťami. Na druhej strane je nadnárodná spoločnosť súborom jednotlivých spoločností, ktoré pôsobia v odlišných miestnych podmienkach rôznych štátov. Tieto dcérske spoločnosti tak čelia nie len domácemu konkurenčnému prostrediu, ale musia sa zároveň úspešne začleniť v rámci nadnárodnej spoločnosti a usporiadať svoje vzťahy takým spôsobom, aby vyhovovali požiadavkám tejto nadnárodnej spoločnosti. Najčastejšou formou podnikania prostredníctvom nadnárodnej spoločnosti sú holdingové zoskupenia. Holdingom nazývame skupinu podnikov, kde vrcholový stupeň skupiny je právne samostatný a nazývame ho materskou spoločnosťou (holding ako celok však nemá právnu subjektivitu). Dominantnou funkciou holdingovej spoločnosti je vlastníctvo a kontrola podielových cenných papierov a vkladov v podriadených dcérskych spoločnostiach. Základným cieľom vytvorenia

holdingu je zvýšenie efektívnosti podnikania a dosahovanie maximálnych výsledkov tým, že spája výhody veľkých podnikov (významnejšie postavenie na trhu, ekonomickú silu, kapacitné možnosti) s výhodami podnikov menších jednotiek holdingu (flexibilita). K najväčším výhodám holdingového zoskupenia patrí diverzifikácia jeho činnosti a znižovanie podnikateľského rizika. Tak ako je základným cieľom podniku maximalizácia jeho trhovej hodnoty, rovnako môžeme aplikovať tento cieľ a na holding. Trhová hodnota holdingu (*THhs*) bude súčtom trhových hodnôt materskej spoločnosti (*THms*) a jednotlivých dcérskych spoločností (*THds*) v rámci holdingu a tiež využitím synergického efektu *(HSE)*. Týmto postupom možno trhovú hodnotu holdingu vyjadriť podľa vzorca (Marek, 2009):

$$\mathrm{TH_{hs}} = \mathrm{TH_{ms}} + \sum_{i=1}^{n} \mathrm{TH_{ds}} + \mathrm{HSE} \qquad (1)$$

Okrem maximalizácie trhovej hodnoty, medzi ďalšie dôvody vzniku holdingu možno zaradiť dosiahnutie väčšej konkurencie schopnosti na trhu formou sústredenia peňažných prostriedkov pri realizovaní náročnejších investičných projektov, lepšie využitie výrobných kapacít, vytvorenie kvalitnejšej spoločnej vedecko-výskumnej základne a zlepšenie obchodnej pozície voči dodávateľom a odberateľom. Výhody vytvorenia holdingov viedli k tomu, že táto forma zoskupenia je veľmi častá nielen u známych podnikateľských gigantov, ale i u menších podnikov. Najčastejšie využívané výhody holdingov sú, že holding funguje ako skupina samostatne podnikajúcich spoločností, pričom sa využívajú efekty z ich vzájomnej spolupráce; holding umožňuje sústrediť kapitál jednotlivých svojich podnikov na veľké investičné a inovačné zámery, ktoré presahujú ich jednotlivé potenciály; holding ako celok má väčšiu váhu v boji s konkurenciou; holding umožňuje lepšie kryť rizika z podnikania, pretože je oddelený od rizík jednotlivých podnikov v holdingu a môže investovať svoj kapitál aj do rizikových projektov, pre ktoré sú účelovo zriaďované samostatné podniky; vytvorené podniky sú samostatne hospodáriacimi subjektmi, čo má vplyv na väčšiu prehľadnosť hospodárenia podnikov v holdingu. Využívanie uvedených výhod holdingu je z podstatnej časti podmienené kvalitou riadenia materského podniku.

REGULÁCIA CIEN UPLATŇOVANÝCH V RÁMCI ZOSKUPENIA

Pri zisťovaní rozdielu transferových cien a obvyklých cien sa vychádza z porovnania podmienok, ktoré boli dohodnuté v obchodných alebo finančných vzťahoch medzi zahraničnými závislými osobami, s podmienkami, ktoré by vznikli medzi nezávislými osobami v porovnateľných obchodných alebo finančných vzťahoch za porovnateľných podmienok (princíp nezávislého vzťahu). Využívajú sa metódy transferového oceňovania, ktoré sa delia na metódy vychádzajúce z porovnávania ceny (tradičné metódy) a metódy vychádzajúce z porovnávania zisku (transakčné ziskové metódy). Medzi ďalšie metódy transferového oceňovania, ktoré nie sú uvedené v slovenských predpisoch patria (Harumova 2002): metóda porovnateľných ziskov (vychádza z výsledkov porovnávania úrovne dosiahnutého zisku podniku s úrovňou zisku nezávislého podniku, ktorý sa zaoberá rovnakou alebo podobnou činnosťou za porovnateľných podmienok), metóda návratnosti investovaného kapitálu (založená na porovnávaní návratnosti kapitálu investovaného v spojených podnikoch s návratnosťou kapitálu v nezávislých podnikoch, ktoré uskutočňujú rovnaké alebo podobné aktivity, vyžadujúce si rovnaké alebo podobné kapitálové investície) a metóda alokácie globálnych ziskov (metóda sa neopiera o princíp obvyklých cien. Čistý zisk, ktorý plynie z uskutočnených obchodných transakcií sa priraďuje jednotlivým zainteresovaným podnikom na základe ich príspevku k dosiahnutému čistému zisku. Základňou sú spravidla celkové náklady alebo mzdové náklady).

Nezávislé osoby vplyvom trhových komerčných podmienok konajú tak, že obhajujú svoje záujmy, teda napr. predávajúci má záujem maximalizovať svoju predajnú cenu (zisk). V prípade závislých osôb však tento prirodzený regulátor nefunguje. Preto sa v daňovej praxi osobitne preverujú vzťahy závislých osôb, keďže tieto osoby majú tendenciu a schopnosť svoje konanie zjednotiť voči fiškálnym záujmom štátu. Pôsobenie nadnárodných spoločností je často spojené s využívaním medzinárodnej daňovej optimalizácie, ktorá predstavuje vhodné podmienky pre túto činnosť. Holdingy často využívajú výhody daňových rajov na zníženie svojej daňovej povinnosti. Daňové plánovanie (daňová optimalizácia) je proces zameraný na úsporu daní s cieľom maximalizovať čistý zisk holdingu ako jeho najdôležitejší interný zdroj financovania. Na zabránenie presunu ziskov do iných spoločností sa využívajú metódy transferového oceňovania. Výber najvhodnejšej metódy závisí najmä od špecifík konkrétneho prípadu, pričom pri výbere by sa mali zobrať do úvahy nasledujúce:

- zistiť silné a slabé stránky zvolenej metódy;
- overiť vhodnosť zvolenej metódy v kontexte s povahou kontrolovanej transakcie, ktorú je možno zistiť vykonaním funkčnej a rizikovej analýzy;
- zistiť dostupnosť porovnateľných nezávislých informácií potrebných pre analýzu porovnateľnosti;
- veriť stupeň porovnateľnosti medzi kontrolovanými a nekontrolovanými transakciami vrátane úrovne úprav potrebných pre odstránenie rozdielov medzi týmito transakciami.

Medzi základné pravidlá transferového oceňovania patria princíp nezávislého vzťahu, princíp obvyklých cien a zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia.

Princíp nezávislého vzťahu – vnútroskupinové transakcie nadnárodných skupín nemusia byť priamo ovplyvňované vonkajšími trhovými silami a preto pri určení transferovej ceny sa musí dodržať princíp nezávislého vzťahu. Pre členov skupiny nadnárodnej spoločnosti vytvára princíp nezávislého vzťahu také podmienky, ktoré sú porovnateľné s podmienkami, aké existujú medzi nezávislými spoločnosťami. Princíp nezávislého vzťahu je medzinárodným pravidlom, na ktorom sa dohodli členské štáty OECD. Možno povedať, že pri použití princípu nezávislého vzťahu sa na zahraničné závislé osoby nazerá ako na nezávislé subjekty a nie ako na súčasť jedného celku. Výsledkom tohto pravidla je, že zahraničné závislé osoby a nezávislé osoby sú posudzované na základe rovnakých kritérií. Inak povedané princíp nezávislého vzťahu vytvára pre členov skupiny nadnárodnej spoločnosti také podmienky, ktoré sú porovnateľné s podmienkami, aké existujú medzi nezávislými spoločnosťami. V praxi je princíp nezávislého vzťahu využiteľný len pre tie transakcie a pre tie osoby, ktoré sú jasne a presne porovnateľné. Možno povedať, že slabou stránkou aplikovateľnosti princípu nezávislého vzťahu je to, že medzi prepojenými spoločnosťami existujú vzťahy, ktoré by medzi nezávislými spoločnosťami boli neakceptovateľné. Princíp nezávislého vzťahu sa aplikuje v praxi tak, že sa porovnávajú nekontrolované transakcie podnikateľskej činnosti nezávislých spoločností s kontrolovanými transakciami a podnikateľskými aktivitami prepojených spoločností. Pri aplikácii princípu nezávislého vzťahu majú nadnárodné spoločnosti možnosť vybrať si niektorú z metód transferového oceňovania, ktorú budú v rámci skupiny uplatňovať.

Princíp obvyklých cien – medzi základné pravidlá transferového oceňovania okrem princípu nezávislého vzťahu a zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia patrí aj k pravidlám transferového oceňovania aj princíp obvyklých cien. Tento princíp je medzinárodným štandardom, ktorý uplatňujú pri kontrole správcovia daní vo väčšine krajín na celom svete. Obvyklé ceny sa v správe o transferovom oceňovaní a mnohonárodných podnikoch, publikovanej OECD v roku 1979, definujú ako „ceny, ktoré by boli za rovnakých, alebo za podobných podmienok dohodnuté medzi nezávislými podnikmi zainteresovanými

v rovnakých alebo podobných obchodných transakciách alebo za podobných podmienok na rovnakom trhu“.

ANALÝZA POROVNATEĽNOSTI V TRANSFEROVOM OCEŇOVANÍ

Porovnávacia analýza sa využíva pri aplikácii metód transferového oceňovania pre porovnanie obchodných a finančných podmienok medzi prepojenými a nezávislými podnikmi. Medzinárodne prepojené podniky tvoria nadnárodné skupiny. Tieto uskutočňujú vnútroskupinové transakcie, ktoré nemusia byť priamo ovplyvňované vonkajšími trhovými silami a preto pri určení transferovej ceny sa musí dodržať princíp nezávislého vzťahu a obvyklých cien. Pravidlá transferového oceňovania obsahujú základné metódy transferového oceňovania, podľa ktorých by mali daňové subjekty podnikajúce prostredníctvom nadnárodných koncernom postupovať. Medzi najčastejšie využívané metódy transferového oceňovania patria tradičné metódy transferového oceňovania, ktoré sú založené na porovnávaní cien a transakčné ziskové metódy transferového oceňovania, založené na porovnávaní ziskov. Aplikácia metód transferového oceňovania je teda založená na porovnateľnosti cien a ich jednotlivých zložiek u porovnávaných subjektov. Hlavným problémom aplikácie týchto metód sa tak stáva porovnateľnosť cien porovnávaných subjektov k čomu sa využívajú porovnávacie analýzy.

Analýza porovnateľnosti – revidovaná Smernica OECD, Smernica o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti (2010) poskytuje pomerne podrobný návod k analýze porovnateľnosti. Jednotlivé články revidovanej kapitoly tiež riešia dôležitosť analýzy porovnateľnosti a navrhujú realizáciu analýzy v nasledujúcich deviatich krokoch:

- určenie sledovaného obdobia;
- široko zameraná analýza pomerov daňového poplatníka;
- analýza funkcií;
- prehľad interných porovnateľných údajov, ak sú dostupné;
- stanovenie externých porovnateľných údajov;
- výber najvhodnejšej metódy transferového oceňovania;
- identifikácia možných porovnateľných údajov;
- určenie a vykonanie úprav porovnateľných údajov, kde je to vhodné;
- interpretácia a aplikácia zozbieraných dát, určenie nezávislej ceny.

Základom pre porovnateľnosť cien pri transferovom oceňovaní medzi závislými osobami je preto príprava benchmarkingových štúdií a modelov analýzy porovnateľnosti pre jednotlivé transakcie medzi týmito závislými osobami.

Dodržiavanie princípov transferového oceňovania pre nadnárodné spoločnosti je kontrolované príslušnými daňovými úradmi v jednotlivých krajinách. V nadväznosti na Fórum OECD o správe daní, ktoré sa konalo v dňoch 15.-16. septembra 2010, OECD vydalo Správu o spoločných daňových kontrolách. Spoločná daňová kontrola môže byť definovaná nasledovne: ak sa dve alebo viac krajín spojí za účelom vytvorenia jedného spoločného kontrolného tímu, ktorý bude realizovať kontrolu vybraných oblastí transakcií jednej alebo viacerých spriaznených spoločností uskutočňujúcich cezhraničné obchodné aktivity. Všetky krajiny, ktoré sú súčasťou jedného kontrolného tímu, musia dostať od daňových poplatníkov totožné podklady a zdieľať rovnaké informácie. V praxi môžu mať spojené daňové kontroly mnoho foriem, ale ich podstata je rovnaká; t.j. správcovia dane navzájom spolupracujú, aby výmenou informácií medzi sebou preskúmali daňové záležitosti o daňových poplatníkoch a ich prepojených osobách. Podstatou medzinárodných daňových kontrol je teda medzinárodná výmena informácií. Správca dane musí hľadať efektívne a spoľahlivé cesty, preveriť daňovníkov, pretože transferovému oceňovaniu v nadnárodných skupinách musí venovať

zvýšenú pozornosť. Bežne používaným nástrojom je riziková analýza, ktorá zohľadňuje špecifiká transferového oceňovania.

RIZIKOVÁ ANALÝZA V TRANSFEROVOM OCEŇOVANÍ

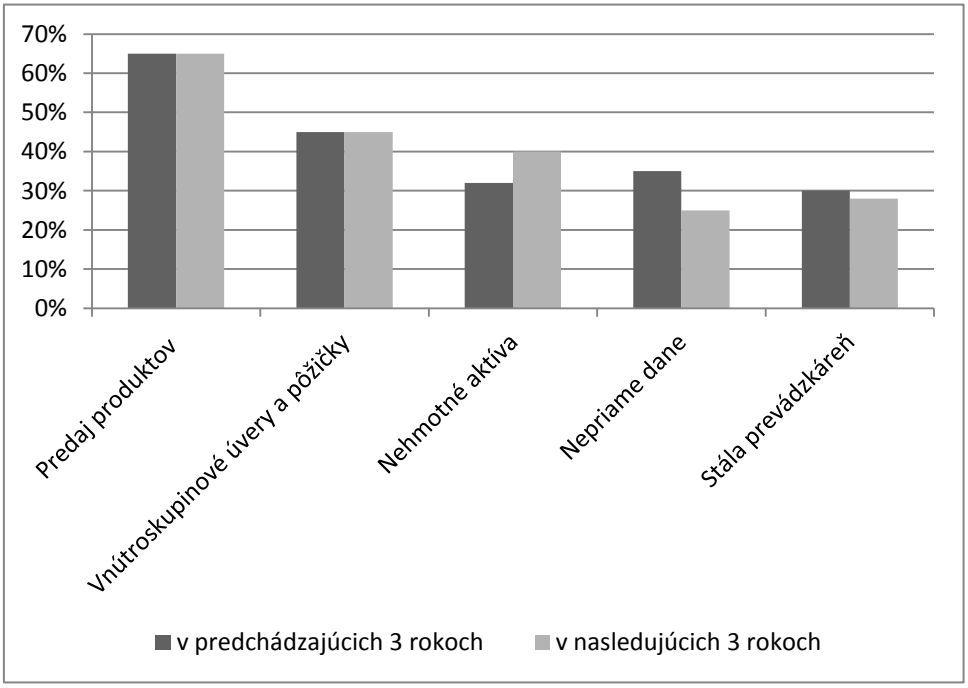
Štruktúrovaný a systematický proces monitorovania správania sa daňového subjektu, ktorá sa vykonáva z pohľadu transferového oceňovania je rizikovou analýzou. Správca dane v rámci tohto procesu hodnotí, či v správaní sa daňového subjektu existujú náznaky nesúladu s pravidlami transferového oceňovania a kto je ich nositeľom. Hodnotenie rizika je preto počiatočným krokom ku skúmaniu súladu správania sa daňovníka s pravidlami transferového oceňovania. V prípade, ak správca dane vyhodnotí riziko v danom subjekte vykoná daňovú kontrolu. Daňová kontrola zvyčajne skončí s veľkým objemom dodatočne dorubenej dane. Treba si uvedomiť, že samotné výsledky rizikovej analýzy správcovi dane neposkytujú dostatok informácií na to, aby dokázal s istotou rozhodnúť, či transakcie daňovníka sú, alebo nie sú v súlade s princípom nezávislého vzťahu. Toto je možné preveriť len v rámci hĺbkovej kontroly transferového oceňovania, ktorá je mimoriadne zložitá a časovo veľmi náročná. Na základe tejto rizikovej analýzy sa správca dane rozhoduje o tom, či bude robiť v danom subjekte kontrolu dodržiavania princípov transferového oceňovania. Pri hodnotení rizík v transferovom oceňovaní zohráva významnú úlohu, okrem dodržiavania príslušných predpisov, aj skúsenosť a zdravý úsudok. Na výkon tejto činnosti je potrebný skúsený pracovný tím, ktorý dokáže zadefinovať také informácie, ktoré sú v konkrétnom prípade relevantné, nájsť vhodné zdroje takýchto informácií a následne ich správne vyhodnotiť. Pri hodnotení rizík je potrebné a efektívne zapájať interdisciplinárne tímy ľudí s daňovými, účtovnými, právnymi, ekonomickými a jazykovými schopnosťami. Pri hodnotení rizík transferového oceňovania je potrebné brať do úvahy otázky ako, či vykonáva daňový subjekt transakcie významného charakteru s ostatnými členmi nadnárodnej skupiny, či existujú náznaky toho, že by sa snažil presúvať zisky do iných jurisdikcií, či subjekt vykonáva transakcie, ktoré môžu mať za následok zníženie základu dane na území Slovenskej republiky a pod.

Kontrola transferového oceňovania je mimoriadne náročná na čas a finančné zdroje a preto je potrebné zvažovať aj efektívnosť takejto kontroly. Princíp daňovej efektívnosti je založený na predpoklade, že daňový výnos bude vyšší, než náklady na správu dane (priame, nepriame). Práve nepriame administratívne náklady nesie súkromný sektor. Patria sem čas a peniaze daňovníkov vydané na zoznámenie sa s daňovým zákonom, peniaze vynaložené na daňových poradcov, na daňové priznania a na ďalšie náklady, súvisiace s daňami. Čím je daňový systém zložitejší, tým sú tieto náklady vyššie. Kontrola transferového oceňovania si vyžaduje hĺbkové preskúmanie množstva rôznych dokumentov, akými sú napr. dokumentácia transferového oceňovania, hospodárske zmluvy, objednávky, ponukové listy, cenníky a iné dokumenty, ktoré sa týkajú podnikania kontrolovaného daňového subjektu. Pri takýchto rozsiahlych kontrolách sa často využívajú aj znalci a iní odborníci na danú problematiku. Správca dane musí preto zohľadniť aj proporciu medzi prostriedkami vynakladanými na daňovú kontrolu transferového oceňovania a očakávaným dodatočným daňovým príjmom.

V procese hodnotenia rizík transferového oceňovania sa získavajú poznatky, ktoré sú následne využívané aj pri daňovej kontrole. Na hodnotenie rizík v transferovom oceňovaní využívajú daňové správy vo svete rôzne nástroje. Jedným z takýchto nástrojov je zostavenie *rizikového profilu* daňového subjektu. Rizikový profil sa zostavuje na základe systematického monitorovania a odhaľovania vzniku a prítomnosti vysokej, strednej alebo nízkej úrovne rizika. Po prekročení stanovených limitov rizika daňového subjektu sa správca dane rozhoduje o vykonaní kontroly transferového oceňovania. Ďalšími nástrojmi hodnotenia rizík v transferovom oceňovaní sú špeciálne počítačové programy zamerané na kvantitatívne

hodnotenie rizikových faktorov. Pomocou týchto programov sa počítajú rizikové body u jednotlivých daňových subjektov, ktoré z posudzovaných prípadov predstavujú najväčšie daňové riziká. Monitorovanie správania sa daňovníka je ďalší nástroj hodnotenia rizík v transferovom oceňovaní. Toto monitorovanie je zamerané na indikátory rizík v transferovom oceňovaní ako sú napr. riziko vyplývajúce z významných alebo opakovaných transakcií, riziko nesúladu so štandardmi, riziko významných jednorazových transakcií, porovnávanie ziskovosti daňovníka s odvetvovými štandardmi, porovnanie finančných výsledkov daňového subjektu s celkovými finančnými výsledkami skupiny a pod. Pri monitorovaní daňových subjektov sa správca dane zameriava aj na problematické oblasti uplatňovania transferových cien. Podľa prieskumu spoločnosti Ernsten Yong k takýmto problematickým oblastiam patria hlavne oblasti zobrazené na obrázku 1.

Obr. 1 Transferové ceny - najproblematickejšie oblasti



Zdroj: Ernsten Yong (2013). Global Transfer Pricing Survey., vlastné spracovanie

Na Slovensku sa pri hodnotení rizika v transferovom oceňovaní používajú klasické indikátory. Daňová správa sa zameriava a vykonáva kontrolované transakcie u daňových subjektov so zameraním na objem (významnosť) jednotlivých transakcií, skúma či sa daňový subjekt nezapája do opakovaných cezhraničných transakcií, ktoré by mali za následok zníženie daňového základu v Slovenskej republike. Daňová správa sa zameriava na to, či daňovník nevykonal významnú jednorazovú transakciu (napríklad transfer hodnotných nehmotných aktív na iného člena nadnárodnej skupiny), alebo u neho neprebehla niektorá z foriem reštrukturalizácie podnikania.

ZÁVER

Výrazný rast vzniku nadnárodných zoskupení bol vyvolaný globalizáciou svetového hospodárstva. Mnohé z týchto nadnárodných zoskupení majú ročný obrat väčší, než je hodnota ekonomík mnohých malých štátov. Pri skutočnosti, že dnes existuje vo svete 40 000 nadnárodných spoločností, ktoré majú 250 000 dcérskych spoločností možno povedať, že sú to subjekty, ktoré určujú trend života vo svete. Správcovia dane na celom svete venujú zvýšenú pozornosť transakciám nadnárodných zoskupení, ktoré sú rizikové z pohľadu transferového

oceňovania. Pritom nie je dôležité, či ide o transakciu s hmotným alebo nehmotným majetkom, poskytovanie služieb alebo o finančné transakcie. Dôležité je to, či ide o transakcie, ktoré nesú v sebe prvky potenciálneho agresívneho daňového plánovania. Spoločnosť, ktorá vykonáva takéto transakcie, by ich mala dôsledne zdokumentovať, či sú v súlade s metódami transferového oceňovania, pretože práve tieto transakcie bývajú predmetom hĺbkovej daňovej kontroly. Aplikácia metód transferového oceňovania je založená na porovnateľnosti cien a ich jednotlivých zložiek u porovnávaných subjektov. Hlavným problémom aplikácie týchto metód sa tak stáva porovnateľnosť cien porovnávaných subjektov k čomu sa využívajú porovnávacie analýzy. Podstatou medzinárodných daňových kontrol je teda medzinárodná výmena informácií. Správca dane musí hľadať efektívne a spoľahlivé cesty, preveriť daňovníkov, pretože transferovému oceňovaniu v nadnárodných skupinách musí venovať zvýšenú pozornosť. Bežne používaným nástrojom je riziková analýza, ktorá zohľadňuje špecifiká transferového oceňovania.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] FORSGREN, M. (2008). *Theories of the multinational firm: a multidimensional creature in the global economy*. Cheltenham, UK. 2008.
[2] HARUMOVÁ, A. (2002): *Dane v teórii a praxi*. Bratislava. Iura Edition, edícia Ekonómia. 2002.
[1] HARUMOVÁ, A.*: Finančné riadenie holdingu*. Bratislava. SPRINT dva, 2011.
[3] MAREK, P. et al. (2009) *Study guide finance business*. 2 st ed. Praha. Ekopress. 2009.
[2] PWC: Metodika stanovenia transferových cien a dokumentácia k transferovým cenám.
[4] ŠTRACH, P.(2009). *Medzinárodný manažment*. 1vyd. Praha: Grada, 2009.
[4] ERNSTEN YONG (2013). *Global Transfer Pricing Survey*.Ernsten Yong. 2013.
[5] ZADRAŽILOVÁ, D. (2007). *Medzinárodný manažment*. 2 vyd. Praha, Oeconomica, Reviews. 2007.

OCHRANNÁ ZNÁMKA AKO VYBRANÁ ZLOŽKA DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA, JEJ HODNOTA A OHODNOCOVANIE OCHRANNEJ ZNÁMKY

TRADEMARK AS THE CHOSEN PART OF INTELLECTUAL PROPERTY, ITS VALUE AND VALUATION OF TRADEMARK

Ján Havier[1]

ABSTRACT

The main aim of the article is to clarify the issue of the valuation of the intellectual property, to define the approaches to valuation and to define the trademark as the chosen part of intellectual property rights. Next time we are trying to express the importance of the intellectual property in business environment. So, the intellectual property has become the most powerful competition advantage for the most powerful companies throughout the world. In the context of intellectual property its valuation, rights, protection and the transfer of intellectual property are closely linked together. The main aim of the article is to clarify the issue of trademarks and valuation of trademarks as chosen parts of intellectual property, to define the approaches to evaluation and to apply the obtained knowledge during the process of value determination of the trademark. One of the key parameter of the valuation by the relief of royalty method is the amount of the royalties. The article explains valuation methods, it contains the information about valuation approaches, methods of valuation and describes the results of the trademark valuation using relief from royalty method.

KEY WORDS: Intelectual property, intangible assets, valuation, value, trademark

JEL Classification: D46, O34,

ÚVOD

Je potrebné zdôrazniť, že téma duševného vlastníctva je v súčasnosti veľmi aktuálna téma, avšak vo vedeckej literatúre nie je úplne dostatočne rozpracovaná. Veľký dôraz v rámci odboru znalectva sa kladie na ohodnocovanie podnikov, avšak je potrebné podotknúť, že oblasť ohodnocovania duševného vlastníctva je slabšie rozpracovaná. Tento fakt je daný aj skutočnosťou, že mnohé podniky si neuvedomovali dôležitosť duševného vlastníctva a tento trend prichádza až v súčasnosti. S tým rastie aj potreba komplexnejšieho rozpracovania tejto problematiky a vypracovanie potrebných výskumov v odbore ohodnocovania duševného vlastníctva. V oblasti duševného vlastníctva sa teda môžeme dočkať zmien, ktoré povedú k skvalitneniu a jasnejšiemu vymedzeniu duševného vlastníctva ako aj jeho ohodnocovania.

Hlavný cieľ nášho príspevku je vymedziť a definovať ochrannú známku, objasniť problematiku ohodnocovania ochrannej známky podniku, vymedziť jednotlivé prístupy k ohodnocovaniu a nadobudnuté poznatky aplikovať na konkrétnom príklade pri stanovení hodnoty konkrétnej ochrannej známky podnikateľského subjektu. Na ochranné známky sa v súčasnosti kladie veľký dôraz a stále rastie ich význam stanovenia hodnoty. Ochranné známky predstavujú najčastejší nepeňažný vklad a čo sa týka budúcnosti, predpokladá sa aj ďalší nárast potreby ohodnotenia ochranných známok. Firmy si stále viac uvedomujú význam nehmotného majetku

[1] Ing. Ján Havier, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, jan.havier@euba.sk

podniku a predovšetkým duševného vlastníctva ako jeden z hlavných faktorov tvorby hodnoty. Ochranná známka tvorí základné povedomie o firme a stretávame sa s ňou takmer všade.

OCHRANNÁ ZNÁMKA

Ochranná známka vyjadruje slovné, obrazové, priestorové alebo kombinované označenie, ktoré je schopné rozlíšiť výrobky alebo služby, pochádzajúce od rôznych výrobcov či poskytovateľov služieb a je zapísaná do registra ochranných známok u príslušného patentového alebo známkového úradu.[2]

Zákon č. 506/2009 Z. z. o ochranných známkach stanovuje podmienky pre tzv. zápisnú spôsobilosť ochrannej známky. Podľa tohto zákona č. 506/2009 Z. z. o ochranných známkach je ochrannou známkou slovné, obrazové, priestorové alebo kombinované označenie, ktoré je spôsobilé odlíšiť tovary alebo služby jednej osoby od tovarov alebo služieb inej osoby.[3]

Ochranná známka sa dá definovať rôzne, vo Veľkej Británii je to trade mark, v USA sa zasa používa trademark. V právnom systéme EÚ sa používajú oba pojmy.[4]

S ochrannými známkami sú spojené nasledujúce symboly:[5]

- ® - Registred – tento symbol označuje, že ochranná známka je registrovaná
- ™ - Trade Mark – tento symbol sa využíva s cieľom zaujať široké okolie, pričom samotná značka môže, ale nemusí byť registrovaná
- SM – Service Mark – toto označenie sa používa pri neobvyklých službách, najčastejšie v USA a je využívaná pri rôznych formách propagácie a reklame, nemusí byť registrovaná

Na nasledujúcom obrázku si ukážeme vývoj hodnoty ochrannej známky a patentu v čase:

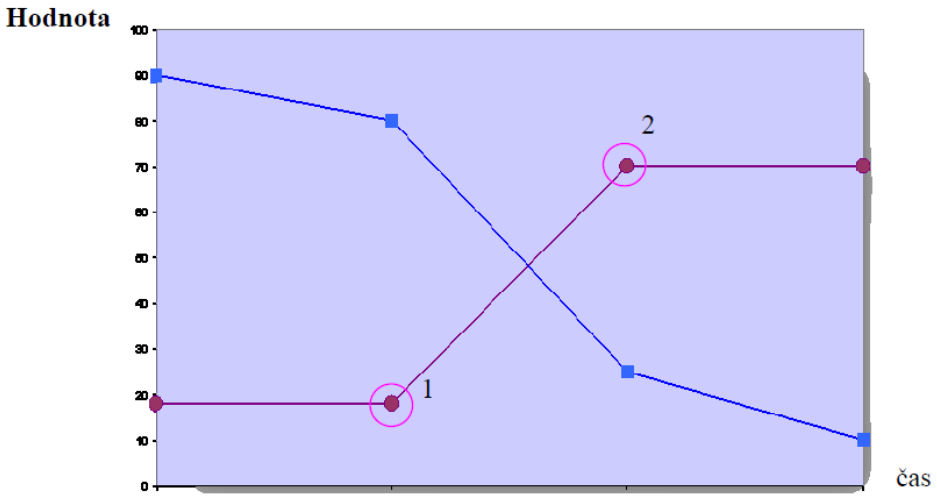
Obrázok 1 **Vývoj Ochranných známok a patentov v čase**

[2] MALÝ, J. 2002, Obchod nehmotnými statky. 1.vyd. Praha: C.H.BECK, 2002. 258 s. ISBN: 80-717-9320-5.

[3] Zákon č. 506/2009 Z. z. o ochranných známkach v znení neskorších predpisov

[4] PÍTRA, V. 1996. Zákon o ochranných známkach. Komentár. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 1996. 315 s. ISBN: 80-7179-071-0.

[5] WHEELER, A.2003. Designing Brand Identity. 1.vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2003. 229 s. ISBN: 978-0471213260



Zdroj: ČADA, K. 2007. Oceňování nehmotného majetku. 2. upravené vydání. Praha : Oeconomica, 2007. 110s. ISBN 978-80-245-1187-0

Ochranná známka je znázornená fialovou farbou. Z obrázku je jasné, že jej hodnota má stúpajúcu tendenciu v čase a jej hodnota v čase rastie. Pre určitú formu komparácie je zobrazený na obrázku aj vývoj patentu v čase. Je zjavné, že patent má opačný vývoj v čase ako ochranná známka. Patent je zobrazený modrou krivkou a teda v čase svoju hodnotu stráca. Príčinou je neustály výskum a vývoj nových technológií. Ku koncu životnosti patentu sa približuje jeho hodnota k nule a je tak dostupný pre široké množstvo používateľov.

PRINCÍPY OHODNOCOVANIA OCHRANNEJ ZNÁMKY

V tejto kapitole si vymenujeme a vysvetlíme princípy a metódy ohodnocovania ochranných známok.

Nákladový princíp

Nákladová metóda sa nevyužíva pre trhové ohodnocovanie veľmi často. Je vhodná predovšetkým pre podniky, ktorých ochranné známky sú pomerne mladé a nevybudovali si zatiaľ silnejšie postavenie na trhu. Všetky náklady vynaložené na ich vytvorenie, priemyslovú právnu ochranu ako aj reklamu sú k dispozícii a môžeme ich približne ohodnotiť na príslušnú cenovú úroveň v dobe ohodnotenia.

V tejto metóde môžeme využiť 2 rozdielne postupy:[6]

- Metóda vychádzajúca z reprodukčnej ceny
- Metóda vychádzajúca z precenenia historických nákladov.

V prvom variante je potrebné zistiť náklady, ktoré bolo nutné vynaložiť na vytvorenie ochrannej známky. V druhom variante je potrebné precenenie všetkých nákladov z minulosti na vytvorenie ochrannej známky v súčasných cenách.

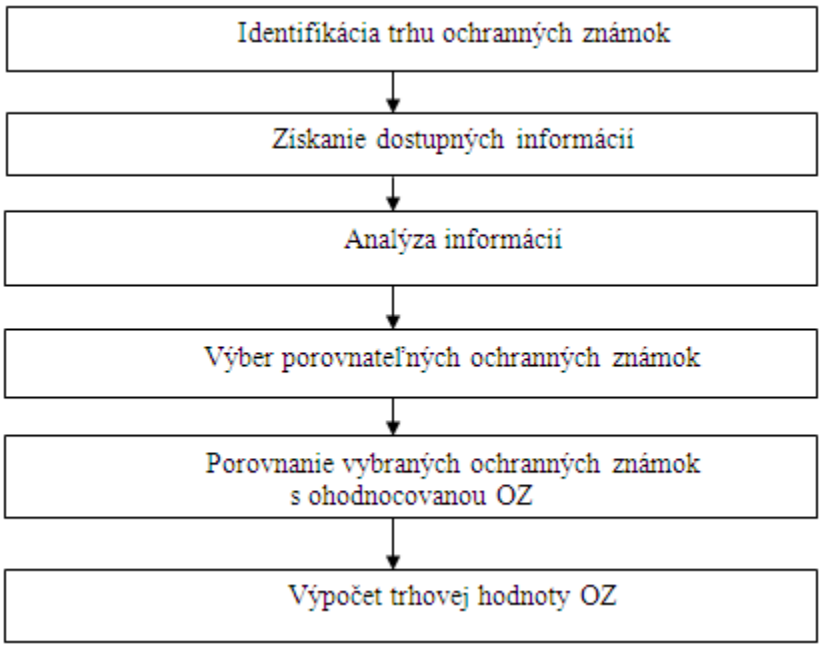
Porovnávací princíp

Jadro tejto metódy predstavuje porovnanie ohodnocovanej ochrannej známky s porovnateľnou ochrannou známkou iného podniku, ktorá sa predala alebo poskytla licenciu na jej využívanie. Avšak v našich podmienkach je to v podstate ťažko využiteľná metóda, keďže náš trh

[6] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M. 2005 . Riadenie hodnoty podniku. 1. Vyd. Bratislava: Kartprint, 2005. 279s. ISBN 80-88870-48-8

je pomerne malý a absentuje tu legálny zdroj získavania podstatných údajov, za ktorých tento obchod prebiehal. Je teda použiteľná na trhoch, kde je dostatočné množstvo informačných zdrojov o porovnateľných ochranných známkach. To spĺňajú predovšetkým dlhodobé a rozvinuté podmienky trhového hospodárstva.

Obrázok 2 **Postup pri využití porovnávacej metódy**



Zdroj: JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M. 2005 . Riadenie hodnoty podniku. 1. vyd. Bratislava: Kartprint, 2005. 279s. ISBN 80-88870-48-8

Takže v prípade, že by trhové podmienky a dostupné informácie dovoľovali využitie porovnávacej metódy, postup by bol zhruba ako na obrázku. Na úvod je potrebné nájsť na trhu ochranné známky, ktoré by sme mohli porovnať s našou ohodnocovanou OZ. Potom je potrebné získať relevantné informácie, dané informácie musia prejsť analýzou, aby sme mohli vybrať len reálne porovnateľné OZ. V predposlednom kroku prebehne samotná komparácia a v poslednom kroku vypočítame trhovú hodnotu ohodnocovanej OZ.

V porovnávacom princípe sa využíva metóda násobiteľov. Jej matematické vyjadrenie priameho porovnávacieho prístupu s použitím multiplikátorov vyjadruje nasledujúci vzorec:[7]

$$H_{NA} = \frac{C_S}{X_S} + X_{NA}$$

kde H_{NA} Hodnota nehmotného aktíva pri porovnaní s jedným porovnateľným nehmotným aktívom,
C_S Cena porovnateľného nehmotného aktíva,
X_S Kľúčová ekonomická charakteristika porovnateľného nehmotného aktíva (napr. EBITDA, EBIT, Tržby),
X_{NA} zhodná ekonomická charakteristika hospodárenia u ohodnocovaného nehmotného aktíva.

Výnosový princíp

Výnosové metódy sú v súčasnosti najviac obľúbené a pomerne často v praxi využívané metódy. Ich výhodou je, že sa zameriavajú na činnosť podniku a na jeho budúcnosť. Sú teda

[7] SVAČINA, P.2010. Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86929-62-0.

dynamické a ohodnocujú na základe súčasnej hodnoty očakávaných prínosov. Výnosových metód existuje pomerne veľké množstvo, ale my sa budeme v našom príspevku zaoberať len metódou licenčnej analógie. Avšak pre ilustráciu vymenujeme vybrané ostatné výnosové metódy:[8] Metóda podielu na zisku, metódy prémie, metóda čistej súčasnej hodnoty, metóda prírastku výnosov, metóda reálnych opcií, metóda založená na technologických faktoroch či pridaná hodnota značky, teda metóda Brand Value Added[9].

Výnosové metódy sa podľa publikačnej správy Európskej únie o duševnom vlastníctve delia na nasledujúce:[10] Metóda licenčnej analógie, metóda prírastku výnosov a metóda prebytku výnosov, pričom môžeme k nim priradiť aj reziduálnu metódu,

Metóda licenčnej analógie

Metóda licenčnej analógie je v praxi veľmi často používaná. Vychádza z predpokladu, že hodnota ochrannej známky sa rovná cene, ktorá by bola na trhu zaplatená ako súhlas na jej využívanie, ak by ju iná spoločnosť nevlastnila. To znamená, že majiteľ ochrannej známky by nebol jej vlastník a musel by si toto právo na jej užívanie kúpiť. Tieto práva sú poskytované formou licencie, respektíve licenčnej zmluvy. Za právo na využívanie ochrannej známky sa platí primeraná finančná úhrada, zvyčajne formou licenčných poplatkov v závislosti na skutočnom objeme predaja v podobe tržieb a v kombinácii s pevnými poplatkami.

Ročnú hodnotu OZ metódou licenčnej analógie môžeme teda stanoviť pomocou vzťahu:[11]

$$HV = \frac{RV \times LP \times KZ \times PM}{KD}$$

Charakteristika jednotlivých premenných:[12]

- HV – Hodnota známky za konkrétny rok.
- RV – Ročný rozsah výroby, obvykle budúce tržby prognózované vo finančnom pláne. Je nutné preskúmať, či je dosiahnutie navrhovaných tržieb vo finančnom pláne reálne. Keďže licenčné poplatky za použitie OZ sa odvíjajú od tržieb, uvažujeme o klasických tržbách podniku. Znalec by mal mať k dispozícii dosiahnuté tržby za minulé obdobia, avšak objednávateľ by mal informovať aj o predpokladaných tržbách na nasledujúce obdobia.
- LP – Licenčný poplatok. Nadobúdateľ licencie môže na základe uskutočnených analýz platiť poskytovateľovi licencie licenčné poplatky vo výške 25 až 50 % zo zisku. V rámci premennej RV sú zahrnuté tržby, je potrebné vychádzať z predpokladaného objemu výroby alebo predaja, pričom licenčný poplatok sa pohybuje zvyčajne v intervale 0,5 -10 % tržieb. Práve licenčný poplatok často krát predstavuje jeden z najväčších problémov pri stanovení hodnoty OZ. Výška licenčného poplatku závisí od druhu podnikania a zároveň od sile ochrannej známky, ak je ochranná známka pomerne známa, licenčný poplatok bude o to vyšší.

[8] SVAČINA, P.2010. Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86929-62-0.

[9] HAIGH, D. 2002. Oceňování značky a jeho význam. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. 104 s. ISBN 80-7261-073-2.

[10] EUROPEAN COMMISSION. 2014. *Final Report from the Expert Group on Intellectual Property Valuation*: Publikačná správa Európskej únie. Luxembourg: European Union, 2014. 99s.

[11] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. 2012. Ekonomické znalectvo, 1.vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2012. 248s. ISBN 978-80-8078-450-8

[12] HAVIER, J. (2014). *Ohodnocovanie vybraných zložiek duševného vlastníctva*: Diplomová práca. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2014. 91s.

- KZ – Koeficient zastarania respektíve zhodnotenia. Pri iných druhoch nehmotného majetku sa používa zvyčajne koeficient zastarania, avšak pri ochranných známkach sa využíva koeficient zhodnotenia, keďže sa predpokladá aj v spojitosti s nadštandardnou kvalitou podporovanou s účinnou reklamou postupné zvyšovanie hodnoty ochrannej známky v čase.
- PM – Podiel nehmotného majetku. Podniky majú väčšinou svoju hlavnú ochrannú známku, ktorú aplikujú na 100 % svojich výrobkov. Okrem nej však vlastnia aj iné ochranné známky, ktoré sa používajú len na časť výrobkov. Preto je potrebné preskúmať, na akú časť výrobkov sa táto ochranná známka využíva, teda aká časť z celkových tržieb podniku pripadá na výrobky chránené ohodnocovanou ochrannou známkou.
- KD – Koeficient diskontnej sadzby – slúži na zohľadňovanie časovej hodnoty peňazí a na odúročenie možných budúcich výnosov z vlastníctva ochrannej známky. Vypočítanú výšku licenčného poplatku je potrebné prepočítať na čistú súčasnú hodnotu. Autori tento koeficient označujú aj ako koeficient miery kapitalizácie. Mal by zahŕňať základnú bezrizikovú sadzbu danej krajiny, ako aj riziko straty likvidity, systematické rizikové faktory, nesystematické rizikové faktory a riziko nedostatočného odbytu. Je potrebné čo najcitlivejšie stanoviť výšku tohto koeficientu, keďže významne ovplyvňuje hodnotu ochrannej známky. Nedá sa jednoznačne stanoviť, závisí od krajiny, odvetvia, ako aj od samotnej OZ.

VÝŠKA LICENČNÉHO POPLATKU

Základom pre určenie primeranej výšky licenčného poplatku pre ochrannú známku však je relevantný výskum výšky licenčných poplatkov na našom území. Práve výskum výšky licenčných poplatkov je mimoriadne dôležitý aj v rámci transferu duševného vlastníctva, ako aj pre relevantné ohodnocovanie jednotlivých zložiek duševného vlastníctva metódou licenčnej analógie.[13]

Odhad primeranej výšky licenčného poplatku pri ohodnocovaní duševného vlastníctva je zásadnou veličinou, ktorá môže významne ovplyvniť celkovú hodnotu príslušnej zložky duševného vlastníctva ako aj spôsob budúceho využívania. V rámci našich zemepisných šírok sa využívala výška licenčného poplatku okolo 1 %, ktorý uvádzal Čada.[14] Avšak výskum realizovaný v habilitačnej práci doc. Kardoša[15] preukázal, že hodnoty licenčného poplatku sa pohybujú vyššie ako 1 %, v závislosti od odvetvia či podnikateľskej činnosti. Tento výskum bol realizovaný na vzorke 120 podnikov a nepracoval s reprezentatívnou vzorkou, bolo by teda potrebné rozšíriť tento výskum a stanoviť relevantnú a odôvodniteľnú výšku licenčného poplatku, ktorá tvorí kľúčovú úlohu v rámci ohodnocovania či transferu duševného vlastníctva.

Štatistiky zamerané na rozpätie licenčných poplatkov v rámci jednotlivých odborov sú bližšie spracované v publikácii D. Weilera[16]. Tieto štatistiky sú samostatne rozdelené na hodnoty priemer a medián v jednotlivých odboroch, pričom ešte boli skúmané aj maximálne a minimálne hodnoty.

---

[13] *Ochranná známka a jej ohodnocovanie*: JÁN HAVIER. In MEKON 2015 : the CD of participants' reviewed papers from 17th international conference : february 4-5, 2015, Ostrava, [Czech Republic]. S. 178-190 CD-ROM. - Ostrava : Faculty of Economics VŠB - Technical university of Ostrava, 2015; MEKON 2015 International scientific conference. ISBN 978-80-248-3684-3

[14] ČADA, K. 2007. Oceňování nehmotného majetku. 2. upravené vydání. Praha: Oeconomica, 2007. 110s. ISBN 978-80-245-1187-0.

[15] KARDOŠ, P. 2012. Nehmotný majetok ako objekt znaleckého skúmania: habilitačná práca. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012. 156 s.

[16] WEILER, D.: *Valuing Your Intelectual Property for Strategic Alliances and Financing*. Prezentácia, 2004. Dostupné [online] <www.njsbdc.com/scitech/scitech120804-weiler.ppt> [cit. 2015-02-15]

Tab. 1 **Prehľad licenčných poplatkov podľa odvetví**

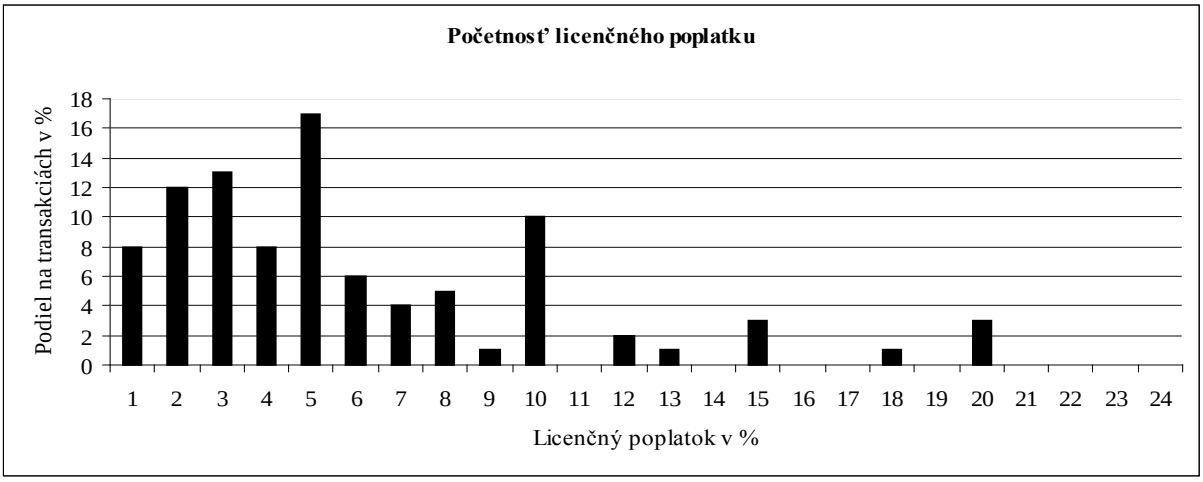
Odbor	Minimum	Priemer	Medián	Maximum
	údaje v percentách			
Chémia	0,1	4,7	4,3	25,0
Internet vrátane software	0,3	11,8	8,8	50,0
Telekomunikácie	0,4	4,9	4,5	15,5
Spotrebný tovar, maloobchod, voľný čas	0,1	5,5	5,0	28,0
Médiá a zábava	2,0	9,1	5,0	50,0
Výroba potravín	0,3	3,2	2,8	10,0
Zdravotnícke potreby	0,1	6,1	5,0	77,0

Zdroj: WEILER, D.: Valuing Your Intelectual Property for Strategic Alliances and Financing. *Prezentácia, 2004. Dostupné [online] <www.njsbdc.com/scitech/scitech120804-weiler.ppt> [cit. 2015-02-15]*

V rámci výskumu Weilera je pri chemickom priemysle, kam môžeme zaradiť aj hodnotený produkt, priemerný licenčný poplatok na úrovni 4,7 %, medián na úrovni 4,3 % a minimálny poplatok vo výške 0,1 % z tržieb.

Pavel Svačina vo svojej publikácii Oceňování nehmotných aktiv[17] uvádza prehľad z databázy www.royaltystat.com, ktorý je zameraný na porovnanie výšky licenčného poplatku a jeho podielu na transakciách.

Graf 1 **Početnosť licenčného poplatku**



Zdroj: SVAČINA, P.2010. Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86929-62-0.

Najpočetnejší licenčný poplatok je na úrovni 5 %, nasledujú 3 % a 2 %. Tomu zodpovedajú aj vypočítané mediány, ktoré boli v rozhodujúcom počte prípadov stanovené na úrovni 3-5 %. Ide však v rozhodujúcej miere o výrobné podniky, pri podnikoch poskytujúcich služby by úroveň licenčného poplatku mala byť teoreticky ešte vyššia.

OHODNOTENIE OCHRANNEJ ZNÁMKY

[17] SVAČINA, P. 2010. *Oceňování nehmotných aktiv*. Praha:EKOPRESS, 2010. s.140. ISBN: 978-80-86929-62-0.

Licenčná analógia je všeobecne najvyužívanejšia metóda a aj zo znaleckého pohľadu je to preferovaná metóda na ohodnotenie ochrannej známky. V nasledujúcej tabuľke je zobrazený reálny výpočet všeobecnej hodnoty ochrannej známky pomocou metódy licenčnej analógie, kde môžeme vidieť výpočet všeobecnej hodnoty OZ po doplnení jednotlivých premenných do vzorca metódy licenčnej analógie. Vidíme, že výšku licenčného poplatku sme zvolili podľa databázy Royaltystat na úrovni modusu 5 %.

Tabuľka 2 **Výpočet hodnoty ochrannej známky metódou licenčnej analógie**

Roky	RV	LP	KZ	PM	OZ	KD	VŠH
2014	2 875 000	0,0500	1,02	0,95	139 294	1,089	127 910
2015	2 961 250	0,0500	1,04	0,95	146 286	1,186	123 352
2016	3 050 088	0,0500	1,06	0,95	153 572	1,291	118 913
2017	3 141 590	0,0500	1,08	0,95	161 164	1,406	114 592
2018	3 235 838	0,0500	1,10	0,95	169 073	1,532	110 391
2019	3 332 913	0,0500	1,12	0,95	177 311	1,668	106 309
2020	3 432 900	0,0500	1,14	0,95	185 892	1,816	102 344
2021	3 535 887	0,0500	1,16	0,95	194 827	1,978	98 498
2022	3 641 964	0,0500	1,18	0,95	204 132	2,154	94 768
2023	3 751 223	0,0500	1,20	0,95	213 820	2,346	91 153
SPOLU							**1 088 229**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z výpočtu je zrejmá hodnota ohodnocovanej ochrannej známky, ktorá je na úrovni **1 088 229 €**. Výpočtu však predchádzala finančná analýza, pomocou ktorej sme určili tempo rastu tržieb pre nasledujúce roky, vyčíslenie licenčného poplatku na základe dostupných výskumov, postavenia a sile ohodnocovanej ochrannej známky. Ďalej vyčíslenie koeficientu zhodnotenia, keďže ochranná známka v čase zhodnocuje svoju hodnotu. Vyčíslenie podielu nehmotného majetku na výrobe, to znamená, že tržby použité v kalkulácii sa musia vzťahovať len na tržby pripadajúce na ohodnocovanú ochrannú známku. Na záver sme vyčíslili mieru kapitalizácie, ktorú sme vypočítali pomocou metódy priemerných vážených nákladov na jednotlivé zložky kapitálu WACC a náklady vlastného kapitálu sme vypočítali pomocou modelu oceňovania kapitálových aktív CAPM.

Pre orientáciu si vyjadríme hodnoty ochranných známok, ktoré môžu dosiahnuť astronomické sumy, pre zaujímavosť uvedieme 10 najhodnotnejších ochranných známok za rok 2013, avšak pre porovnanie si ukážeme ochranné známky hodnotené podľa 2 rôznych spoločností.

Tabuľka 3 **Najhodnotnejšie ochranné známky sveta podľa spoločnosti Interbrand (v mld. USD)**

Por.	Ochranná známka	Hodnota
1.	Apple	98,316
2.	Google	93,291
3.	Coca-Cola	79,213
4.	IBM	78,808
5.	Microsoft	59,546
6.	General Electric	46,947
7.	McDonald´s	41,992
8.	Samsung	39,610
9.	Intel	37,257
10.	Toyota	35,346

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov z Interbrand. Informácie dostupné na: http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013-Brand-View.aspx

Tabuľka 4 **Najhodnotnejšie ochranné známky sveta podľa spoločnosti Brand Finance (v mld. USD)**

Por.	Ochranná známka	Hodnota
1.	Apple	87,304
2.	Samsung Group	58,771
3.	Google	52,132
4.	Microsoft	45,535
5.	Walmart	42,303
6.	IBM	37,721
7.	General Electric	37,161
8.	Amazon	36,788
9.	Coca-Cola	34,205
10.	Verizon	30,729

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov z Brand Finance. Informácie dostupné na internete: http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2013

Naším cieľom nebolo vyhodnotiť, ktorý rebríček je ten najpresnejší, ale snažili sme sa poukázať, aké je náročné a v praxi často aj rozmanité určenie hodnoty ochrannej známky. Ako vidíme, poradie aj hodnoty sa nezhodujú. Uvedená tabuľka ďalej dokumentuje, akú obrovskú hodnotu je možné vytvoriť prostredníctvom ochrannej známky. Samozrejme je to však dlhý a náročný proces budovania ochrannej známky, ale keď sa pozrieme na súčasnú hodnotu, tak uvedeným spoločnostiam sa snaha vyplatila. Odlíšili sa na trhu, majú absolútne práva na svoje produkty, disponujú ochranou svojich produktov. Dlhé roky rebríčkom panovala neohrozene Coca-Cola, avšak dnes už tomu tak nie je, keď bola dostihnutá predovšetkým technologickými spoločnosťami. V súčasnosti si udržiava pozíciu jednotky ochranná známka spoločnosti Apple.

ZÁVER

Metóda licenčnej analógie je jedna z preferovaných metód ohodnocovania ochrannej známky na Slovensku ako aj v zahraničí. Podstatu metódy sme si dôkladne vysvetlili, pričom na teóriu sme nadviazali v samotnom výpočte, kde sme názornými krokmi uskutočnili samotné ohodnotenie ochrannej známky. Je potrebné dodať, že napriek faktu využívania tejto metódy v zahraničí, absentujú dostatočné prieskumy na našom území, ktoré vedú k správnemu stanoveniu jednotlivých parametrov tejto metódy. Preto často dochádza k nesprávnemu využitiu tejto metódy, keď sa určí nesprávne tempo rastu či poklesu tržieb, nesprávna výška licenčného poplatku či iných premenných. Z tohto dôvodu je potrebné doplniť prieskumy na našom trhu o aktuálne informácie a dáta. Kľúčovým bodom je vyčíslenie výšky licenčného poplatku, ktorý závisí od viacerých faktorov, ktoré majú vplyv na produkt duševného vlastníctva. Základom pre určenie primeranej výšky licenčného poplatku pre ochrannú známku však je relevantný výskum výšky licenčných poplatkov na našom území. Práve výskum výšky licenčných poplatkov je mimoriadne dôležitý aj v rámci transferu duševného vlastníctva, ako aj pre relevantné ohodnocovanie jednotlivých zložiek duševného vlastníctva metódou licenčnej analógie. Výskumu výšky licenčných poplatkov sa chceme v budúcnosti bližšie venovať.

V metóde licenčnej analógie záleží aj od odvetvia, v ktorom podnik pôsobí, ako aj od postavenia daného podniku na trhu a postavenia ochrannej známky na trhu. Aj vzhľadom na jedinečnosť každého podniku a každej ochrannej známky je potrebné pristupovať k procesu ohodnocovania OZ individuálne. Pre ohodnotenie však je potrebné uskutočniť sériu analýz a predovšetkým dôkladnú makroekonomickú a odvetvovú analýzu, analýzu trhu, konkurencie,

trhového segmentu a finančnú analýzu. Na základe týchto analýz sa určí vývoj tržieb na nasledujúce obdobie životnosti podniku a ochrannej známky. Pre potreby licenčnej analógie je potrebné určiť jednotlivé parametre. Po stanovení daných parametrov môžeme ochrannú známku ohodnotiť. Pred samotným ohodnotením sme potrebovali stanoviť desaťročný plán tržieb, výšku licenčného poplatku, koeficient zhodnotenia, mieru kapitalizácie a podiel ochrannej známky na výrobe. Metódou licenčnej analógie sme ohodnotili ochrannú známku na hodnotu **1 088 229 €**.

Metódu licenčnej analógie hodnotíme ako jednu z najdokonalejších a najprepracovanejších metód, pomocou ktorých je možné ochrannú známku ohodnotiť. Táto metóda, ak je správne použitá a znalec disponuje relevantným ekonomickým vzdelaním a znaleckými skúsenosťami, by mala byť najpresnejšou metódou na určenie všeobecnej hodnoty produktu duševného vlastníctva. Ochranným známkam by hlavne väčšie spoločnosti mali venovať dostatočnú pozornosť, využívať vhodné brandovo zamerané marketingové kampane na budovanie poznateľnosti a sily ochrannej známky, a tak sa odlíšiť od konkurencie a vydobyť si svoje postavenie na trhu. Taktiež odporúčame podnikom, aby evidovali a poznali reálnu hodnotu svojej ochrannej známky aspoň pre interné potreby a aby neustále budovali hodnotu svojej ochrannej známky.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. www.brandirectory.com [cit. 5.10.2015]
2. ČADA, K. 2007. Oceňování nehmotného majetku. 2. upravené vydání. Praha : Oeconomica, 2007. 110s. ISBN 978-80-245-1187-0
3. EUROPEAN COMMISSION. 2014. *Final Report from the Expert Group on Intellectual Property Valuation*: Publikačná správa Európskej únie. Luxembourg: European Union, 2014. 99s.
4. HAIGH, D. 2002. Oceňování značky a jeho význam. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. 104 s. ISBN 80-7261-073-2.
5. HAVIER, J. (2014). *Ohodnocovanie vybraných zložiek duševného vlastníctva*: Diplomová práca. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2014. 91s.
Ochranná známka a jej ohodnocovanie: JÁN HAVIER. In MEKON 2015 : the CD of participants' reviewed papers from 17th international conference : february 4-5, 2015, Ostrava, [Czech Republic]. S. 178-190 CD-ROM. - Ostrava : Faculty of Economics VŠB - Technical university of Ostrava, 2015; MEKON 2015 International scientific conference. ISBN 978-80-248-3684-3
6. www.interbrand.com [cit. 4.10.2015]
7. JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. 2012. Ekonomické znalectvo, 1.vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2012. 248s. ISBN 978-80-8078-450-8
8. JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M. 2005 . Riadenie hodnoty podniku. 1. Vyd. Bratislava: Kartprint, 2005. 279s. ISBN 80-88870-48-8
9. KARDOŠ, P. 2012. Nehmotný majetok ako objekt znaleckého skúmania: habilitačná práca. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012. 156 s.
10. MALÝ, J. 2002, Obchod nehmotnými statky. 1.vyd. Praha: C.H.BECK, 2002. 258 s. ISBN: 80-717-9320-5.
11. PÍTRA, V. 1996. Zákon o ochranných známkach. Komentár. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 1996.

315 s. ISBN: 80-7179-071-0.

12. SVAČINA, P.2010. Oceňování nehmotných aktiv. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN 978-80-86929-62-0.
13. WEILER, D.: *Valuing Your Intelectual Property for Strategic Alliances and Financing*. Prezentácia, 2004. Dostupné [online] <www.njsbdc.com/scitech/scitech120804-weiler.ppt> [cit. 2015-02-15]
14. WHEELER, A.2003. Designing Brand Identity. 1.vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2003. 229 s. ISBN: 978-0471213260
15. Zákon č. 506/2009 Z. z. o ochranných známkach v znení neskorších predpisov

NECIEĽOVÉ VERTIKÁLNE DOHODY A ICH DOPAD NA HOSPODÁRSKU SÚŤAŽ
NON-TARGET VERTICAL AGREEMENTS AND THEIR IMPACT ON COMPETITION

Jana Hlaváčiková[1]

ABSTRACT
The paper presents the basic economic concepts that apply to vertical agreement, and identifies the efficiency reasons and the anticompetitive effects that may motivate their adoption. Vertical agreements can be divided into target that represent a serious restriction of competition and non-target that have adverse effects on competition only in certain circumstances. More specifically, we focus on the definition and analysis of selective distribution agreements, exclusive distribution and exclusive supply. We characterize their positive and negative effects on the conditions of competition in the market.

KEYWORDS
Competition, law, vertical restraints, selective distribution, exclusive distribution

JEL KLASIFIKÁCIA
K21, L42

ÚVOD

Otázka prístupu k vertikálnym dohodám je veľmi úzko spojená s činnosťou podniku pri rozhodovaní, akým spôsobom uvedie svoje výrobky na trh. Vertikálne dohody môžu mať rôznu podobu a formu, preto je potrebné analyzovať charakter dohody vzhľadom na obmedzenia, ktoré obsahuje. Takmer pri všetkých vertikálnych obmedzeniach môžu obavy z ohrozenia hospodárskej súťaže vzniknúť iba za podmienky, že súťaž (miera konkurencie) je na jednej alebo viacerých úrovniach obchodovania nedostatočná. Dohody o výhradnej distribúcii, výhradných dodávkach a selektívnej distribúcii patria medzi vertikálne typy dohôd, ktoré svojou podstatou môžu negatívne vplývať na podmienky konkurencie na trhu.

VERTIKÁLNE DOHODY V KONTEXTE OCHRANY HOSPODÁRSKEJ SÚŤAŽE

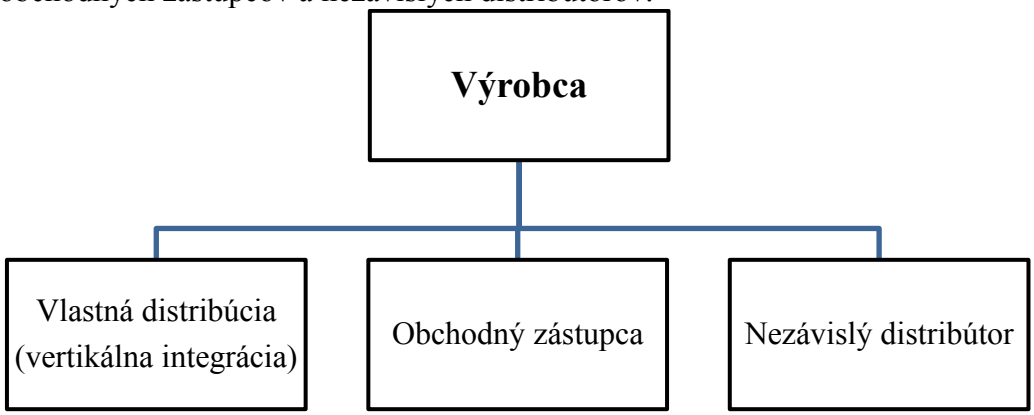
Ak vychádzame z legislatívnej úpravy, pod vertikálnymi dohodami rozumieme: „dohody alebo zosúladené postupy dojednané medzi dvoma alebo viacerými podnikateľmi, z ktorých každý podniká, na účely dohody alebo zosúladeného postupu na inej úrovni výrobného alebo distribučného reťazca a ktoré sa týkajú podmienok, za ktorých môžu strany nakupovať, predávať alebo ďalej predávať určitý tovar alebo služby[2]“. Z uvedenej charakteristiky vyplýva, že jeden z podnikateľov je dodávateľom a jeden odberateľom, resp. ide o vzťah medzi veľkoobchodníkom a maloobchodníkom. Hlavným znakom vertikálnych dohôd je obmedzenie konania a rozhodovacej samostatnosti vertikálne podriadených

[1] Ing. Jana Hlaváčiková, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava. jana.hlavacikova@euba.sk

[2] Nariadenie Komisie Európskej únie č. 330/2010 z 20. 4. 2010. Článok 1, ods. 1a), L 102/3, In : Úradní vestník Európskej únie. Dostupné na internete: <http://www.antimon.gov.sk/data/files/48_nariadenie-komisie-eu-c-330_2010.pdf>.

hospodárskych subjektov. Výrobca sa snaží presadzovať svoje vlastné záujmy aj vo vzťahu ku konečným spotrebiteľom, na tento trh však nemá priamy dosah a niektoré opatrenia môže presadiť len prostredníctvom vertikálnej dohody.

Výrobca má niekoľko možností akým spôsobom bude ponúkať svoje výrobky na trhu. Medzi tie, ktoré sa využívajú najčastejšie môžeme zaradiť tri. Môže využiť vlastné distribučné cesty, napr. formou vertikálnej distribúcie (vertikálne integrovaný podnik), alebo využije služby obchodného sprostredkovateľa (zástupcu), príp. môže využiť nezávislých distribútorov[3]. Z ekonomického pohľadu by si mal podnik zvoliť prístup, ktorý je preň najefektívnejší (obrázok 1). Problematika vertikálnych dohôd súvisí s možnosťami využitia obchodných zástupcov a nezávislých distribútorov.



Obrázok 1: Možnosti distribúcie
Zdroj: vlastné spracovanie

Pri posudzovaní vertikálnych dohôd sa uplatňuje ustanovenie § 4 zákona o ochrane hospodárskej súťaže (ZOHS)[4]. Pri dohodách, ktoré môžu ovplyvniť obchod medzi členskými štátmi, sa aplikuje aj článok 101 Zmluvy o fungovaní Európskej únie[5].

Ohrozenie fungovania súťaže na trhu medzi kupujúcim (odberateľom) a dodávateľom môže nastať aj formou vedomého určenia, resp. zosúladenia úrovne cien. V takomto prípade predstavujú dané dohody tzv. tvrdé obmedzenia a odberatelia nemôžu súťažiť o priazeň spotrebiteľov. Pri vertikálnych dohodách rozlišujeme aj dohody, ktoré sa uzatvárajú na základe iných ako cenových predpokladoch. K nim patria najmä:

- dohoda o výhradnej distribúcii (exkluzivite predaja - exclusive dealing) - ide o zmluvnú požiadavku, pri ktorej sa výrobca (dodávateľ) zaväzuje predávať svoj tovar iba jednému distribútorovi na vymedzenom území,
- dohoda o selektívnej distribúcii – dohody obmedzujú počet distribútorov a tiež aj možnosť ďalšieho predaja,
- dohoda o výhradnom prideľovaní zákazníkov – dodávateľ súhlasí s predajom svojich výrobkov iba jednému distribútorovi na ďalší predaj určitej skupine zákazníkov,

[3] KINDL, J. *Kartelové a distribuční dohody*. *Teorie a praxe*. 1. Vydanie. Praha : C. H. Beck, 2009. s. 237. ISBN 978-80-7400-136-9.

[4] Zákon č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže a o zmene a doplnení zákona Slovenskej národnej rady č. 347/1990 Zb. o organizácii ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov, § 4.

[5] Konsolidované znenie zmluvy o fungovaní Európskej únie. In : Úradný vestník Európskej únie C 326 zo dňa 26.10.2012, Hlava 7, 88 s. Dostupné na internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2012:326:FULL&from=SK>.

- dohoda o územnom obmedzení (territorial restraint) – ide o záväzok odberateľa, že tovar bude distribuovaní len v rámci vymedzeného územia,
- franchisingové dohody – obsahujú licencie na práva duševného vlastníctva, ktoré sa týkajú napr. obchodných značiek, ochrannej známky, know-how na využívanie a distribúciu tovaru alebo služieb na rôznych úrovniach trhu,
- viazané obchody – situácia, keď zákazníci, ktorí kupujú jeden výrobok tzv. hlavný, sú povinní kúpiť od toho istého dodávateľa aj iný výrobok – vedľajší,
- dohoda o nákupe jednej značky – odberateľ (kupujúci) je povinný alebo nútený kupovať výrobok jednej značky od jedného dodávateľa.

Zo súťažného hľadiska sa niektoré typy dohôd považujú za škodlivé z dôvodu ich samotnej povahy, teda nezávisle od ich vplyvov na súťaž. Z charakteristiky dohôd obmedzujúcich súťaž (§ 4 ods. 1 ZOHS) vyplýva, že ich môžeme rozdeliť na:

a) **cieľové dohody**, ktoré majú za **cieľ** obmedziť súťaž,
b) **necieľové dohody**, ktoré majú za **následok** obmedzenie súťaže.

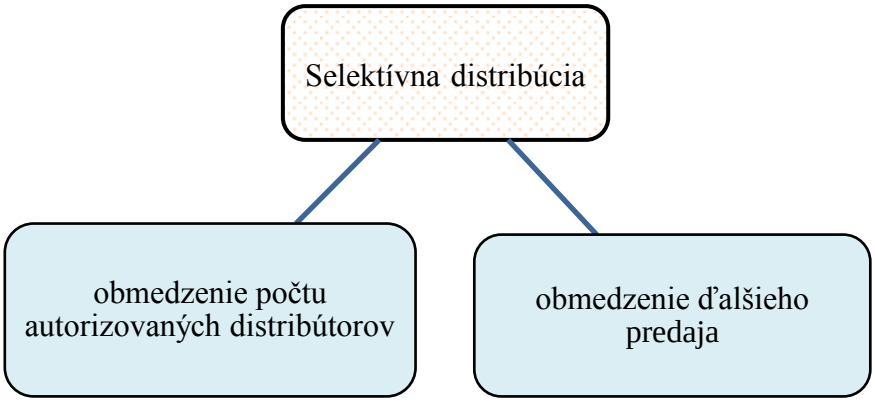
Vo všeobecnosti sú cieľové vertikálne dohody považované za závažné obmedzenie hospodárskej súťaže a je možné ich postihovať bez ohľadu na akékoľvek iné trhové okolnosti. Necieľové vertikálne dohody sa charakterizujú **ako potenciálne škodlivé** pre hospodársku súťaž až pri dosiahnutí určitého trhového podielu. Pokiaľ sa nedosiahne stanovená hranica trhového podielu (menej ako 15% podiel na relevantnom trhu) neoznačujú sa za protisúťažné (aplikácia de minimis pravidiel), alebo sú vyňaté zo zákazu na základe skupinových (blokových) výnimiek a je nutné skúmať ich skutočné dopady na hospodársku súťaž. Ak trhový podiel žiadnej zo strán vertikálnej dohody nepresiahne 30 % na relevantnom trhu uplatní sa nariadenie o skupinovej výnimke, okrem dohôd s tzv. hard-core obmedzeniami. Dohody, ktoré obsahujú hard-core obmedzenia sú zakázané vždy. Ak trhový podiel niektorej zo strán vertikálnej dohody dosiahne viac ako 30 %-ný trhový podiel, príp. má dominantné postavenie na relevantnom trhu je potrené ju posudzovať v jej právnom a ekonomickom kontexte a neplatí, že je automaticky protisúťažná.

DOHODY O SELEKTÍVNEJ DISTRIBÚCII

Dohody o selektívnej distribúcii obmedzujú počet autorizovaných distribútorov tým, že uplatňujú výberové kritériá na ich schválenie. Súčasťou podmienok je zvyčajne záväzok nepredávať tovar neautorizovaným distribútorom. Snahou dodávateľa je, aby sa jeho výrobky dostávali ku konečným zákazníkom len prostredníctvom schválených selektívnych (výberových) distribútorov, ktorí majú právo predávať tovar len konečným zákazníkom alebo iným schváleným (autorizovaným) distribútorom. To znamená, že schválený selektívny distribútor môže vykonávať aktívny alebo pasívny predaj všetkým konečným spotrebiteľom a všetkým ostatným schváleným distribútorom. Cieľom zavedenia predaja výrobkov prostredníctvom selektívnej distribúcie je zabezpečenie kvalitných služieb pre zákazníkov a takmer vždy sa využíva na distribúciu značkových výrobkov. Negatívne dopady selektívnej distribúcie znázorňuje obrázok 2.

Pri posudzovaní negatívnych účinkov uvedenej vertikálnej praktiky je potrebné skúmať, či je to čisto kvalitatívna selektívna distribúcia, alebo kvantitatívna selektívna distribúcia. Pri čisto kvalitatívnej selektívnej distribúcii sú obchodní zástupcovia vyberaní len na základe objektívnych kritérií určených charakterom výrobku, napr.: školenie personálu, sortiment výrobkov, poskytované služby v mieste predaja a pod. Uvedené kritériá sú stanovené jednotne pre všetkých distributérov, neuplatňujú sa diskriminačným spôsobom a neobmedzujú počet obchodných zástupcov. Počet obchodných zástupcov je však obmedzený

pri kvantitatívnej selektívnej distribúcii a vyžaduje splnenie aj ďalších kritérií ako sú napr. požadovaná minimálna alebo maximálna výška obratu, minimálny počet obchodných zástupcov a pod.



Obrázok 2: Dôsledky selektívnej distribučnej dohody
Zdroj: vlastné spracovanie

Vo všeobecnosti kvalitatívna selektívna distribúcia nemá škodlivý vplyv na hospodársku súťaž, ak sú splnené tri podmienky[6]:

1. z charakteru výrobku vyplýva požiadavka systému selektívnej distribúcie, musí sa zachovať jeho kvalita a zabezpečiť jeho správne využitie,
2. ďalší predajcovia sa musia vyberať na základe stanovených objektívnych kritérií kvalitatívnej povahy, pričom kritériá sú stanovené a dostupné pre všetkých potenciálnych predajcov a nesmie sa uplatniť diskriminácia,
3. stanovené kritériá nesmú prekračovať potrebný rámec (sú určené ako nevyhnutné).

Na základe uvedených podmienok môžeme vidieť, že udelenie výnimiek zo zákazu selektívnej distribúcie sa uplatňuje len pri niektorých výrobkoch. Ide o výrobky, ktorých predaj vyžaduje odborný a vyškolený personál a zabezpečenie aj pozáručného servisu (napr. predaj vysokokvalitnej elektroniky, automobily, parfumy a iné). Napríklad pri predaji luxusnej kozmetiky sa vyžaduje autorizácia, t.j. schválenie predajného miesta, aby zodpovedalo imidžu značky.

DOHODY O VÝHRADNEJ DISTRIBÚCII A VÝHRADNÝCH DODÁVKACH

Dohody o výhradnej distribúcii sa definujú ako situácia, pri ktorej dodávateľ určí jedného distribútora pre predaj svojho tovaru alebo služby na vyhradenom území, alebo vo vzťahu k určitej skupine zákazníkov (výhradná alokácia zákazníkov). Ak trhový podiel dodávateľa nepresiahne 30 %-tný podiel na trhu, na daný typ dohody sa použije ustanovenie o blokovej výnimke. Význam takejto dohody sa prejavuje najmä pri snahe preniknúť na nové trhy. Distribútor je nútený vynaložiť náklady na zabezpečenie distribúcie a vzal na seba ekonomické riziko s tým spojené.

Pri dohode o výhradnej dodávke je určitá podobnosť s predchádzajúcim typom dohody za predpokladu, keď sa výhradný distribútor stane výhradným kupujúcim na celom trhu. Dohoda o výhradnej dodávke predstavuje obmedzenia, pri ktorých má dodávateľ povinnosť

[6] RAUS, D. - ORŠULOVÁ, A. : Kartelové dohody. 1 vyd. Praha : C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-016-4, s. 232.

predávať zmluvné výrobky iba jednému kupujúcemu. Je nutné si uvedomiť, že pri posudzovaní blokovej výnimky je rozhodujúci trhový podiel kupujúceho a dodávateľ je v nevýhode.

ÚČINOK VERTIKÁLNYCH DOHÔD NA HOSPODÁRSKU SÚŤAŽ

Na základe skúseností súťažných inštitúcií pri posudzovaní dohôd obmedzujúcich súťaž môžeme tvrdiť, že účinky vertikálnych dohôd na fungovanie konkurencie na trhu sú menej škodlivé ako účinky dohôd horizontálnych. Je potrebné však uviesť, že čím vyšší podiel má podnik na trhu, môže zavedením vertikálneho obmedzenia významne ovplyvniť podmienky súťaže na trhu.

Medzi negatívne účinky, ktoré môžu nastať v dôsledku vertikálnych obmedzení patrí:

a) protisúťažné uzatvorenie trhu vytváraním prekážok pre vstup alebo expanziu,
b) obmedzenie medzi značkami, t.j. zmiernenie hospodárskej súťaže medzi dodávateľom a konkurentmi, alebo napomáhanie nekalým praktikám,
c) obmedzenie v rámci značky, t.j. zmiernenie súťaže medzi kupujúcim a konkurentmi, alebo napomáhanie nekalým praktikám medzi konkurenčnými podnikmi,
d) vytváranie prekážok, ktoré bránia integrácii trhu, najmä obmedzenia pre spotrebiteľov nakupovať tovar alebo službu v ktoromkoľvek členskom štáte.

Pri skúmaní negatívnych účinkov vertikálnych dohôd sa vychádza zo skúseností, že obmedzenia pre neznačkový tovar alebo služby sú menej škodlivé ako obmedzenia ovplyvňujúce značkový tovar alebo službu. Prostredníctvom značiek sa zvyšuje diferenciácia výrobkov čo vedie k poklesu vzájomnej zastupiteľnosti výrobkov, klesá dopyt a následne rastú ceny. Za predpokladu, že výrobca významne obmedzí svoju distribučnú sieť nastane pokles konkurencie v rámci danej značky, čo môže viesť k zvýšeniu cien ako dôsledok obmedzenia súťaže.

Selektívna distribúcia môže prinášať aj pozitívne účinky, ak dochádza k úsporám logistických nákladov v dôsledku úspor z rozsahu v oblasti dopravy. Môže byť odôvodnená aj pri budovaní imidžu značky, pri uvádzaní nových alebo technicky zložitých výrobkov na trh, keď k rastu objemu predaja prispieva aj stanovenie istých požiadaviek na kvalitu distribútorov a spotrebitelia môžu využívať osobné odborné poradenstvo.

ZÁVER

Politika ochrany hospodárskej súťaže má v Európskej únii kvalitný, dostatočne flexibilný právny základ a tiež aj mechanizmus praktickej realizácie. Fungujúca hospodárska súťaž je prospešná pre spoločnosť a súperenie medzi podnikmi je základnou hnacou silou ekonomickej efektívnosti. Prístupy k posudzovaniu vplyvu vertikálnych dohôd na trh sa neustále vyvíjajú, pričom táto oblasť ochrany súťažných podmienok trhu je považovaná za pomerne kontroverznú. Rozhodnutie o ich zákonnosti je ovplyvnené postavením podnikov na trhu a vyžaduje si aj preskúmanie trhových podielov jednotlivých účastníkov dohody.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] HLAVÁČIKOVÁ, J. 2013. *Protimonopolná politika. Vybrané témy*. Bratislava : Ekonóm, 2013. 112 s. ISBN 978-80-225-3744-5.
[2] KINDL, J. 2009. *Kartelové a distribuční dohody. Teorie a praxe*. Praha : C. H. Beck, 2009. 305 s. ISBN 978-80-7400-136-9.
[3] RAUS, D. - ORŠULOVÁ, A. 2009. *Kartelové dohody*. 1 vyd. Praha : C. H. Beck, 2009, 369 s. ISBN 978-80-7400-016-4.

[4] Konsolidované znenie zmluvy o fungovaní Európskej únie. In : Úradný vestník Európskej únie C 326 zo dňa 26.10.2012, Hlava 7, 88 s. Dostupné na internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2012:326:FULL&from=SK>.
[5] Nariadenie Komisie Európskej únie č. 330/2010 z 20. 4. 2010. Článok 1, ods. 1a), L 102/3, In : Úradní vestník Európskej únie. Dostupné na internete: < http://www.antimon.gov.sk/data/files/48_nariadenie-komisie-eu-c-330_2010.pdf>.
[6] Zákon č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže a o zmene a doplnení zákona Slovenskej národnej rady č. 347/1990 Zb. o organizácii ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov

ERP DEPLOYMENT MODELS COMPARISON FROM SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES PERSPECTIVE

KOMPARÁCIA MODELOV DODANIA ERP SYSTÉMOV Z HĽADISKA MALÝCH A STREDNE VEĽKÝCH PODNIKOV

Pavol Höfer[1]

KEY WORDS:
ERP, small and medium-sized entreprise, ERP deployment model, On-Premise, SaaS

JEL CLASSIFICATION: M15

ABSTRACT:

Enterprise Resource Planning (ERP) is a business application that companies, especially large ones, have used for more than 20 years in their business operations. ERP is nowadays considered a backbone of powerful information system which enable efficient and flexible management of internal and external resources. In the last decade, the large enterprise market being close to saturation, so the ERP vendors have focused their activities on the development of ERP systems that fit customer needs in the segment of small and medium-sized enterprises (SMEs). The role of the ERP is to report financial information on business operations and provide the management of the company a picture of current fiscal situation. In practise, there are three deployment models of ERP systems: On-Premise, Hosted, SaaS. The primary aim of this paper is to evaluate selected aspects of the ERP deployment models that are particularly relevant when deciding to implement a new enterprise information system from a SME perspective.

INTRODUCTION

The prerequisite of the effective business process management is the usage of enterprise information system that is capable of quickly processing the data received and provide outputs to an adequate level of quality. ERP systems represent an alternative to various heterogeneous applications, which are not real time capable effectively manage internal resources and provide information for decision making in dynamic changing market conditions. Significance of ERP implementation in SMEs is exemplified by Aberdeen Group research [1]. Based on this, SMEs that have implemented ERP systems, achieve in operations significantly better economic parameters compared with enterprises that have not ERP system implemented yet. Also, Gartner [2] emphasize the importance of ERP in managing business operations and therefore classifies ERP systems into group of TOP IT priorities for businesses.

The aim of this paper is to evaluate selected aspects of ERP deployment models that are particularly relevant when deciding to implement a new enterprise information system from a SME perspective. In order to support the aim, the paper covers the definition of ERP system

[1] Ing. Pavol Höfer, business consultant, Mibcon SK, e-mail: hofer.pavol@gmail.com

and the description of ERP deployment models in theory. Furthermore, analysis and comparison of selected characteristics of deployment models are presented.

ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) DEFINITION

Before engaging in the analysis, it is essential to briefly present and clarify the basic principles of ERP systems. Modern companies, especially large and mid-size ones, have complex organizational structures. They have many resources to control and administer with processes to be integrated within the company and with external partners as well as huge amounts of data and information that must be available at all times (24/7 availability). Further, the ERP systems are used on the tactical and operational level of business management.

In general literature there exist various definitions of ERP systems. The nature of the definition is based upon whether the author emphasises the technological or functional aspect of ERP. The perception of ERP employed by this paper is as follows [3]: ERP systems represent „core software used by companies to coordinate information in every area of the business. ERP programs help to manage company wide business processes, using a common database and shared management reporting tools. ERP systems comprise of different functional modules that reflects the organizational structure of the company (accounting, procurement, production etc.,)“ This definition reflects the primary principles of the ERP concept – the integration, standardization and automation of wide range of business processes. Concept of ERP systems are based on the use of common sets of data (database), and thus significantly increase the productivity of employees by removing the barriers to sharing information between organizational functional areas. ERP systems support consolidation of all business operations into a uniform and enterprise–wide system environment.

ERP systems are distinguished from other applications of the enterprise information system by their functionality. The primary functionalities provided by systems ERP are [4]:

- Master data management, i.e. the individual items, bills of materials, routings, suppliers, customers, taxes, financial courses, etc;
- Long-term, medium-term and short-term resource planning;
- Planning and tracking of production cost; and
- The integration of the results of all activities of the financial accounting and controlling.

In practice, few IT vendors have succeeded in the area of developing ERP business applications from a global perspective. The Development of high-tech products is considered to be significantly financial demanding. According to a survey of Panorama Consulting Solutions [5] the global ERP vendors arranged by market share are SAP, Oracle and Microsoft. Based on the survey performed by the magazine Infoware[5] the most commonly used ERP products in the Slovak enterprises are developed by vendors KROS, CÍGLER SOFTWARE and ASSECO.

COMPARISON OF THE SELECTED CHARACTERISTIC OF ERP DEPLOYMENT MODELS

The ERP deployment model can be generally characterized as forms of acquisition and operation of the enterprise information system. A development of Information-

Communication Technologies at the beginning of this millennium paved the way for the emergence of new deployment models based on internet connection. In practice, two primary ERP deployment models are used - On-Premise ERP and Cloud ERP.

The On-Premise [7] deployment model (also referred to as the on-site model) is a type of software delivery model that is installed and operated from a customer's in-house server and IT infrastructure. It utilizes an organization's in-house IT resources and requires a licensed or purchased copy of software from an independent software vendor.

At the basic level, Cloud computing can be characterized as the use of various services via the internet. In the context of ERP concept, there are two possible service models of cloud computing that can be used:

- Infrastructure as a Service ERP (also referred as Hosted ERP) – the service provider provides and manages the IT infrastructure. A subscriber of the service must purchase an ERP license. Activities associated with the maintenance of the enterprise information system are the responsibility of the subscriber; and
- Software as a Service (SaaS ERP) – the service provider provides and manages IT infrastructure and the ERP license. The service provider can also provide and support the operation and maintenance of the the enterprise information system. The subscriber pays a regular fee for the use of the enterprise information system.

Gartner [7] defines 12 primary characteristics of the ERP deployment models from the customer perspective. Each of the characteristic is evaluated on a scale 0 – 5 depending upon how the selected model fulfils each characteristic. The characteristics are shown in the following Chart 1 below.

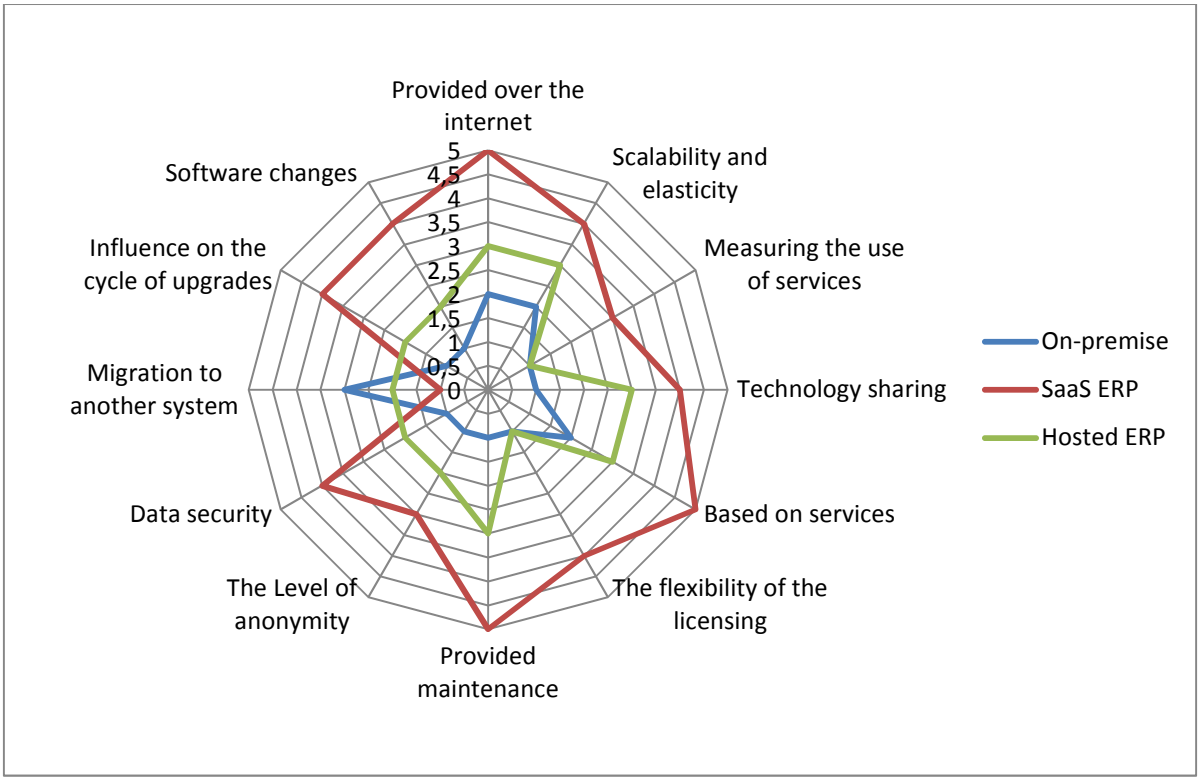


Chart 1 Characteristics of ERP deployment models [7]

The scalability and flexibility should be considered as the most important characteristics of the cloud based solutions from a SME perspective. Service providers allow variations in the amount of services provided in order to meet the changing demands of business. A company only pays for the volume of services which it only consumes. For instance, the company can use a particular amount of performance hardware that is needed at a point in timer and expand the usage later as the company grows. The company does not have to deal with a situation of purchasing hardware as in the case of On-Premise ERP implementation in advance. The provision of a volume of services in cloud is matched by a regular fee which makes it easier to predict financial budgets for the future periods.

In the case of the SaaS service model, the company is not the owner of the ERP application licence. The licence is provided as a service and can be terminated at any time. A company purchases the licence as a service for the functionality that is needed at aparticular moment. For instance, the company at first buy a licence for financial accounting module and later after finishing the implementation then purchases a controlling module. This is a significant difference in financing of SaaS and On-Premise solutions.

The development and management of in-house IT infrastructure (hardware upgrade, repairs) is intensive in terms of financial resources and also in terms of ensuring appropriately qualified employees. SMEs are often highly constrained in these categories. Cloud based models allow the outsourcing of the processes associated with the management of IT. These processess belong to the group of support activities and the company providing these activities does not achieve any competitive advantage. Therefore the logical conclusion is to outsource these processess to a third party service provider and thus release the internal resources that can be allocated to the core business activities.

A widely discussed topic among the CIOs is data security in cloud. Usually the companies feel secure when the data is provided in-house and under control of the company because the misuse or data lost would lead to a significant financial losses. Paradoxically, based on the Gartner analysis, cloud based solutions are considered to be much safer compared to internally managed information systems. Usually SMEs do not have access to sufficient financial resources to adequately secure data centers against physical damage (overheating, electricity malfunctions etc.,) or internet attacks (hacking). Service providers, who specialize in this kind of service, have much more expertise and resources in order to provide this service at a higher level. Also, the risk associated with the data lost can be partially reduced by signing adequate SLA contracts which provide contractual protections to companies purchasing the services.

Based on the Aberdeen survey [8] the SaaS ERP implementation project takes an average of 6, 7 months and the project implementation of On-Premise ERP takes an average of 11 months. This represents approximately forty per cent of a reduction of the implementation time in comparison with On-premise ERP implementation projects. If the system can be implemented in shorter period of time, the company can reduce expenditures associated with implementation activities (mostly consulting services).

Data migrations and integration with other systems are weaknesses of cloud based solutions. The cooperation of the service provider plays a key role in these activities. If the service provider does not provide adequate assistance, then there is a high risk of failure. The risk associated with these activities can be partially reduced by signing SLA contract which makes clear the contractual responsibilities that the company and the service provider both have.

In general, SaaS ERP are designed less complex in comparison with On-Premise ERP solutions. SaaS ERP systems do not provide functionalities in order to support industry specific business processes. With regards to these boundaries, the SaaS ERP systems are commonly used in supporting of financial processes. Basically, the processes that are defined by national legislation. In addition, the concept of SaaS ERP is based on the principle of multi-tenancy (one instance for many users or 1 : N scenario), and thus the configuration of these systems in order to fit customers special requirements are significantly limited. The SaaS ERP systems in the segment of SMEs could be considered as an alternative to accounting applications, which cannot provide a complex business overview of the enterprise.

NIST researchers [9] highlight the fact that not all business applications are suitable for operations in cloud. Applications that operate in cloud are highly dependent on network connectivity, and thus the network malfunctions could cause a financial loss to the company. In general,cloud based systems are not suitable for real time executed processes, for instance in the business process areas such as production, manufacturing, logistics etc.

ERP DEPLOYMENT MODELS COST ITEMS COMPARISON

The expenditure associated with the acquisition of a new corporate information system are in general considered to be relatively high, therefore, the evaluation and decision making between different deployment modes is of great importance to SMEs. The following Table 1 has been prepared on the basis of the data [10],[11] and lists necessary cost items that need to be taken into account with regards to the creation of budgets for the implementation of different deployment modes. The costs items are grouped into two expenditures categories – CAPEX (Capital expenditures) and OPEX (Operational expenditures).

	Cost items	On-Premise	Hosted	SaaS
CAPEX	ERP licence	√	√	X
	Database software licence	√	X	X
	Purchate of hardware	√	X	X
	Implementation costs	√	√	√
	Configuration	√	√	√
	Integration	√	√	√
	Migration	√	√	√
	Training	√	√	√
OPEX	Maintenance fee	X	X	√
	Fee for rental of the hardware	X	√	X
	Service support - hardware	√	X	X
	Service support - application	√	√	X
	ERP update	√	√	X
	Consume of electricity	√	X	X
	Data Security	√	X	X
	Hardware upgrade	√	X	X
	Wages of internal IT staff	√	√	X
	Internet connection	√	√	√

Table 1 ERP deployment models cost items comparison
√ – the deployment model contains the cost item, X – the deployment model does not contain the cost item

Based on the table provided above, we can conclude that the On-Premise deployment model is mostly characterized by an initial upfront investment. In this deployment model it is necessary to purchase new hardware, where the new enterprise information system will operate, and also ERP and database licences. These investments must be in advance of the implementation and be covered by own financial resources or from external resources (for instance a bank loan). The deployment models based on cloud share the fact that they are characterized by lower initial investment than On-Premise. There is no need to purchase new hardware and licences in advance of the implementation. The operational expenditure, including IT support, the power to run servers and server operating systems are reduced or even eliminated. The cost of the implementation is spread overtime. In the case of a cloud based solution it is clear to see a transfer of expenditures from the category of capital expenditure (CAPEX) to the category of operational expenditure (OPEX).

CONCLUSION AND OUTLOOK

This paper focuses on the ERP deployment models (On-Premise, Hosted, SaaS) comparison from a SMEs perspective. The purpose of this paper is to evaluate the selected aspects of ERP deployment models that are particularly relevant when deciding to implement a new enterprise information system.

Flexibility and scalability should be consideres as major benefits of cloud based solutions from an SMEs perspective. A company pays only for the amount of performance services that are actually used thus optimize the IT expenditures. A regular fee paid for the cloud services makes to easier to develop a budget and forecast IT expenditure more accurately. Flexibility in licensing allows the subscriber of the SaaS service to purchase only the selected functionality of the system that is needed at a point in time. Another significant benefit of the cloud based solutions is the possibility of outsourcing processes associated with the management of IT. Buying the processes as the service from a third party vendor releases the internal resources which can be allocated to primary business activities. Also, a considerable benefit of cloud based solutions is the higher data security provided by a specialist service provider in comparison with in house management of IT. A shorter implementation time of SaaS ERP system is a positive aspect from the perspective of the cost of implementation as well. Further, this is also beneficial for companies that are in need of quick IT consolidation (such as mergers, startups etc.). Fewer financial resources are needed in case of SaaS or Hosted and so reduce the risk associated with ERP implementation. Wrong IT investment decision can have a huge impact on the enteprise´s business results.

Finally, the SaaS ERP systems are not as complex as On-Premise systems and provide less functionalities. Also, the SaaS ERP systems configuration is limited and is not suitable for supporting industry specific business processes. The relatively high possibility of internet network malfunctions make cloud based solutions unsuitable for supporting real time executed processes (for instance industry specific processes in production or manufacturing). SaaS ERP systems in SMEs represents an alternative to various accounting and economics systems, which cannot provide an adequate business operations overview. The weakness of a cloud based solution is that of data migration and integration with other systems because the company is highly dependent on the service provider. In this case the risk can be reduced by the signing an SLA contract which makes clear the contractual responsibilities that the company and the service provider both have.

In summary, there are three primary factors that significantly influence the decision making process between the different deployment models from a SME perspective:

1. The industry in which the enterprise runs the business;
2. The processes that are planned to be implemented within the new enterprise information system;
3. The available financial resources.

Further research in this topic may follow the research that covers strengths and weaknesses of cloud based information systems used in business operations perceived by SMEs in the Slovak republic.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] CASTELLINA, N. 2012. *To ERP or Not to ERP for SMBs* 2012. [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné na internete: < http://aberdeen.com/research/7798/ra-enterprise-resource-planning/content.aspx >
[2] *Flipping to Digital Leadership.Insight from the 2015 Gartner CIO Agenda Report* [online]. Gartner, 2014. [cit. 2015-10-15]. Dostupné na internete: < http://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/cio_agenda_insights2015.pdf>
[3] MONK. E., WAGNER, B. 2013. *Concepts in Enterprise Resource Planning*. Boston : Course Technology, 2013. 274 s. ISBN 978-1-111-82039-8.
[4] BASL, J., BLAŽÍČEK, R. 2012. *Podnikové informační systémy. Podnik v informační společnosti*. Praha : Grada Publishing, 2012. 328 s. ISBN 978-80-247-4370-3.
[5] *Clash of the Titans 2014. An Independent Comparison of SAP, Oracle and Microsoft Dynamics* [online]. Panorama Consuling Solutions, 2013. [cit. 2015-10-15]. Dostupné na internete: < http://go.panorama-consulting.com/rs/panoramaconsulting/images/Clash-of-the-Titans->
[6] *Prieskum: Trh ERP na Slovensku v roku 2013*. In Infoware. 2014. č. 3-4/2014. X ročník. ISSN 1335-4787, str. 22 - 25
[7] *Definition On-Premise deployment model* [online]. Technopedia, 2015. [cit. 2015-10-10]. Dostupné na internete: < https://www.techopedia.com/definition/26714/on-premises-software>
[7] HESTERMANN, CH., DOLNÍČEK, L. 2014. *Jak vybrať cloudové ERP* [online]. System Online 2014. [cit. 2015-10-18]. Dostupné na internete: < http://www.systemonline.cz/erp/jak-vybrat-cloudove-erp.htm>
[8] CASTELLINA, N. 2011. *SaaS and Cloud ERP Trends, Obeservations, and Performance* 2011. [online]. [cit. 2015-10-23]. Dostupné na internete: < http://aberdeen.com/research/7190/ra-enterprise-resource-planning/content.aspx >
[9] BADGER, L., GRANCE, T., PATT-COMER., VOAS, J. 2011. *Cloud Computing Synopsis and Recommendations* [online]. [cit. 2015-10-23]. Dostupné na internete: <http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-146/sp800-146.pdf>
[10] *Total Cost of Ownership Calculator* [online]. Software Advice, 2013. [cit. 2015-23-10. Dostupné na internete: < http://www.softwareadvice.com/tco/>
[11] *Questions Every CFO Needs to Ask about ERP Software in the Cloud* [online]. Altico Advisors, 2012. [cit. 2015-23-10]. Dostupné na internete: < http://www.erpsoftwareblog.com/2012/01/35-questions-every-cfo-needs-to-ask-about-erp-software-in-the-cloud/>

VYUŽITIE NÁSTROJOV MARKETINGOVÉHO MIXU PRI UVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU NA BANKOVÝ TRH
USE OF MARKETING TOOLS IN PLACING NEW PRODUCTS ON THE BANKING MARKET

Dana Hrušovská *

ABSTRACT
The paper is focused on the application of sales strategy two selected products at the stage of product launch extra payments and the early repayment of the entire balance of the mortage. We focus on the utilization price when launching a new product on the market, use tools distribution policy and the tools of communication mix. In conclusion we evaluate of marketing strategies for selected products and proposed measures for their improvement.

KEY WORDS
sales strategy, communication mix, extra payments and the early repayment of the entire balance of the mortage

JEL Classification
M31

ÚVOD

Slovenská ČSOB Banka v súčasnosti ponúka svojim klientom 3 druhy hypoték: hypotéka, hypotéka pre mladých a hypotéka na splatenie úverov. Pre skvalitnenie služieb a rozšírenie portfólia v oblasti hypotekárnych úverov sa rozhodla ČSOB Banka v roku 2013 pre zavedenie služby mimoriadne splátky hypotéky. Túto službu ponúka v súčasnosti v rámci klasických hypoték aj hypoték na splatenie úverov.

Česká ČSOB Banka ponúka svojim klientom nasledovné produkty. ČSOB bezstarostná hypotéka dáva klientom možnosť realizovať Mimoriadne splátky hypotéky až 3 spôsobmi. Prvý spôsob spočíva vo využití služby Mimoriadna splátka 10 %, ktorá umožňuje zrealizovať mimoriadnu splátky hypotéky jeden krát za rok, a to vo výške 10 % z aktuálnej zostatkovej výšky úveru. Ďalším spôsobom je dohodnutie mimoriadnej splátky v úverovej zmluve vo výške maximálne 50 % z výšky úveru. Tretí spôsob sa týka hypoték do 85 % a 100 % založenej hodnoty nehnuteľnosti, kedy klient môžu realizovať mimoriadnu splátku hypotéky kedykoľvek až do výšky 70 % založenej hodnoty nehnuteľnosti. ČSOB hypotéka s bonusom umožňuje klientom získať bonus v podobe odpustenia časti hypotéky pri splnení podmienok splatnosti úveru. Bonus získava klient v podobne mimoriadnej splátky, ktorou sa zníži výška úveru. Podmienkou pre získanie tohto bonusu je minimálna dĺžka úveru 20 rokov a realizácia mimoriadnej splátky výlučne v období zmeny úrokovej sadzby do 20 % zostatkovej výšky úveru. Ďalšie produkty ponúkané klientom na bývanie v Českej republike sú hypotéka s garantovanou výškou splátky, hypotéka bez dokladovania príjmu, predhypotekárny úver, americká hypotéka a pôžička na lepšie bývanie.

Východiskom pri rozhodovaní o zavedení mimoriadnych splátok hypotekárneho úveru boli aj nasledovné informácie o situácii na bankovom trhu. V záujme každého klienta je, aby

* Ing. Dana Hrušovská, PhD, odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, dana.hrusovska@ euba.sk,. Príspevok je súčasťou projektu VEGA pod vedením prof. Majtána č. 1/0100/13 - 50 % a projektu VEGA pod vedením Ing. Grančičovej 1/0546/15 - 50 %.

svoj hypotekárny úver splatil čo najskôr a pri čo najnižších mesačných splátkach. Čím je dlhšia doba splácania hypotéky, tým viac sa hypotéka prepláca. Preto je pre klienta najlepšie, aby si nastavil splátky a dobu splatnosti takým spôsobom, ktorý mu umožní zaplatiť splátku vždy včas, pričom nebude splácať hypotéky pridlho nad rámec svojich možností. Preto sa odporúča klientom využívať práve spomínané mimoriadne splátky. Ich výhodou je najmä to, že klient prostredníctvom nich môže skrátiť dobu splácania hypotéky a zároveň ušetriť na sume, ktorú by za hypotéku zaplatil ak by ich nevyužil.

Ako prvá umožnila na Slovensku mimoriadne splátky a aj predčasné splatenie celého zostatku hypotéky bez poplatkov a časového obmedzenia mBank už v roku 2008. Hypotekárne úvery, ktoré sú vedené v tejto banke dlhšie ako tri roky od uzavretia zmluvy možno splatiť prostredníctvom mimoriadnej splátky úplne bez poplatkov. Ak chce klient splatiť úver do troch rokov od podpisu zmluvy musí zaplatiť tri percentá z predčasne splatenej čiastky. Už v tomto období analytici predpokladali, že v blízkej budúcnosti vzrastie dopyt klientov po hypotékach s možnosťou ich predčasného splatenia prostredníctvom mimoriadnych splátok. Dôvodom je rastúca bonita slovenskej populácie, zvyšujúci sa objem hypoték v dôsledku častejších nákupov nehnuteľností ako investícií a tiež čoraz dlhšie doby splatnosti hypoték.

Ďalšou bankou, ktorá zachytila tento trend na slovenskom bankovom trhu bola Tatra Banka. Túto službu uviedla na jeseň v roku 2011 pod názvom Zrýchlené splácanie. Ostatné konkurenčné banky na Slovensku ponúkajú klientovi možnosť splatiť predčasne a bez poplatku 10% - 20% z celkovej sumy úveru ročne, avšak majú určené minimálne a tiež maximálny sumy splátky. VÚB banka, ktorá je lídrom v poskytovaní hypotekárnych úverov na slovenskom bankovom trhu umožňuje splatiť raz ročne 20% pôvodnej výšky úveru bez poplatkov. Slovenská sporiteľňa dovoľuje jeden krát za rok splatiť 20% z úveru, ak klient spláca úver už dlhšie ako jeden rok. OTP banka a Poštová banka dávajú klientom možnosť splatiť najviac 20 % zo zostávajúcej výšky úveru. UniCredit Bank umožňuje bezplatne splatiť 20% z aktuálneho zostatku úveru kedykoľvek počas doby splácania úveru, avšak iba jeden krát počas celej tejto doby.

Novela zákona o bankách stanovuje od roku 2012 možnosť splatiť nielen celý hypotekárny úver, ale aj jeho časť bez nutnosti platenia úrokov, poplatkov alebo iných nákladov, čo musia samozrejme všetky banky akceptovať. Túto možnosť má klient, ak sa jedná o hypotekárny úver s variabilnou úrokovou sadzbou, pri ktorom nedošlo k zmene úrokovej sadzby hypotekárneho úveru za obdobie predchádzajúceho kalendárneho roka.

VYUŽITIE CENY PRI UVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU NA BANKOVÝ TRH

Cena predstavuje pre ČSOB Banku jeden z najdôležitejších prvkov marketingového mixu, pretože je zdrojom jej príjmov. Cenová politika v ČSOB vychádza z trhového princípu, to znamená, že ceny sa stanovujú na úrovni trhu. Keďže ČSOB nemá snahu podliezať ceny konkurencie, snaží sa získať nových klientov a udržať ta lojalitu tých súčasných prostredníctvom rôznych benefitov ku klasickým produktom ponúkaných takmer každou bankou. Takýmto benefitom, ktorý poskytuje ČSOB svojim klientom je služba mimoriadne splátky hypotéky, ktorú možno realizovať úplne bez poplatku a bez zvýšenej úrokovej sadzby za túto službu. Úsporu, ktorú klient dosiahne si môže jednoducho vypočítať prostredníctvom kalkulačky v smartphone alebo v tablete. Výhodou mimoriadnych splátok je, že klient prostredníctvom takejto splátky spláca iba istinu a nie úroky. Napriek tomu, že po úhrade mimoriadnej splátky klient nepocíti hneď žiadnu úsporu, naakumulovaná usporená suma sa prejaví pri refixácii, keď sa zníži jeho mesačná splátka, resp. skráti sa jeho doba splatnosti, ako o to požiada. Klient však šetrí hneď od zrealizovania mimoriadnej splátky, nakoľko z istiny, ktorú uhradí ako mimoriadnu splátku sa už negenerujú úroky, ktoré by musel platiť

bez realizácie mimoriadnych splátok. Rozdiel medzi štandardnou splátkou a mimoriadnou splátkou možno vidieť v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Rozdiel medzi štandardnou a mimoriadnou splátkou

	Suma	**Zloženie**		**Stav nesplatenej istiny úveru**
		Úrok	*Istina*	
	250 €	200 €	50 €	49500 €(50 000 - 50)
Mimoriadna splátka	250 €	-	250 €	49700 €(49950 - 250)

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa interných podkladov spoločnosti Československá obchodná banka, a. s.

Tabuľka 2: Úrokové sadzby hypotekárnych úverov platné od 15.01.2015

	Hypotekárne úvery a úvery zabezpečené nehnuteľnosťou podľa fixácie (úrokové sadzby v %)					
	1 R	**3 R**	**5 R**	**10 R**	**15 R**	**20 R**
Základná úroková sadzba	od 2,98	od 1,95	od 1,95	od 3,85	od 4,05	od 4,15
ČSOB Účelový úver zabezpečený nehnuteľnosťou	od 3,38	od 2,35	od 2,35	od 4,25	od 4,45	od 4,55
ČSOB Neúčelový úver zabezpečený nehnuteľnosťou	od 3,62	od 2,59	od 2,59	od 4,49	od 4,69	od 4,79
ČSOB Hypotekárny úver	od 3,38	od 2,23	od 2,35	od 4,25	od 4,45	od 4,55

Zdroj: Úrokové sadzby platné od 15.01.2015 dostupné na www.csob.sk

Bezplatné využívanie tejto služby sa nijakým spôsobom nepremieta do cien hypotekárneho úveru, ktoré sú na úrovni trhových cien. Prehľad úrokových sadzieb hypotekárnych úverov ukazuje tabuľka č. 2 - Úrokové sadzby hypotekárnych úverov. Ďalšie poplatky súvisiace s hypotekárnymi úvermi v ČSOB sú zobrazené v tabuľke č. 3: Všeobecné poplatky

Na základe týchto údajov o cenách platných v ČSOB možno skonštatovať, že banka je dostatočne konkurencieschopná, o čom vypovedá aj neustále sa zvyšujúci počet uzavretých zmlúv na hypotekárne úvery. K tomu výrazne dopomohla aj bezplatne poskytovaná služba k hypotekárnym úverom – mimoriadne splátky.

Tabuľka 3: Všeobecné poplatky hypotekárnych úverov

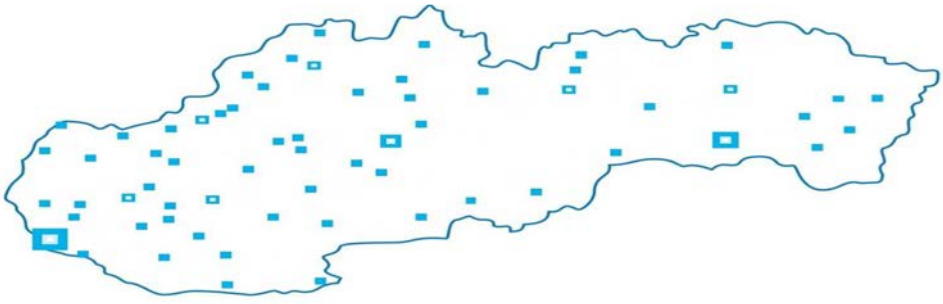
Všeobecné poplatky: ČSOB Hypotekárny úver a ČSOB Úver zabezpečený nehnuteľnosťou	
Spracovanie úveru	0,80 % (min. 150,- €, max. 1000,- €)
Potvrdenie vystavené na základe žiadosti klienta	100,- €(+ DPH)
Zmena zmluvných podmienok zo strany klienta, dodatkom k zmluve, oznámením banky (neplatí pre oznámenie z titulu čerpania úveru a z titulu zmeny úrokovej sadzby)	150,- €- zvýhodnený poplatok pri zľave platí pre balík: ČSOB POHODA, ČSOB POHODA PLUS
Predčasné splatenie (úplné alebo čiastočné) mimoriadnou splátkou	5 % z objemu mimoriadnej splátky, 0,00 €k dátumu obnovy úrokovej sadzby
Poplatok za nezrealizovanie mimoriadnej splátky úveru z dôvodu nedostatku finančných zdrojov na účte	50,- €

Zdroj: Sadzobník poplatkov pre fyzické osoby dostupný na www.csob.sk

VYUŽITIE NÁSTROJOV DISTRIBUČNEJ POLITIKY PRI UVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU NA BANKOVÝ TRH

Československá obchodná banka, a. s. využíva pri predaji svojich produktov najčastejšie tradičnú formu v podobe pobočiek. Pobočky majú stále svoje nezastupiteľné miesto pri distribúcii najmä z toho dôvodu, že umožňujú osobný kontakt s klientom, ktorý je pri predaji niektorých produktov veľmi dôležitý. Banka postupne rozširuje svoju pobočkovú sieť, vďaka čomu majú klienti k dispozícií v roku 2015 až 117 pobočiek. Pracuje v nich takmer 900 kvalifikovaných a profesionálnych odborníkov. Za základné piliere považuje ČSOB banka osobný prístup ku každému klientovi, profesionálne a odborné poradenstvo. Ich rozmiestnenie v rámci Slovenskej republiky je znázornené na obrázku č. 5. Pobočky získavajú od roku 2014 postupne nový vzhľad. Klasická tmavomodrá podkladová farba je nahrádzaná výraznejšou azúrovou/cyanovou farbou, čím sa chce banka odlíšiť od svojej konkurencie a tiež prepojiť vizuálnu komunikáciu ČSOB Finančnej skupiny.

Obrázok 1: Mapa obchodných miest ČSOB, a. s.



Zdroj: Výročná správa ČSOB, a. s. 2013, dostupné na internetovej stránke www.csob.sk

Technologický rozvoj a neustále sa zvyšujúce nároky zákazníkov vyžadujú nové spôsoby komunikácie a obsluhy. Preto sú aj pre klientov ČSOB k dispozícii nové formy ako ČSOB SmartBanking a webový portál. Prostredníctvom webovej stránky www.csob.sk ponúka banka svojim klientom vybrané produktov, ktoré si môžu klienti zakúpiť on-line bez návštevy pobočky. Banka sa snaží naplno využívať potenciál týchto nových distribučných kanálov, a tak sa rozhodla v roku 2013 uviesť viacero zaujímavých inovácií, ku ktorým patrila tiež klientsky veľmi atraktívna možnosť realizácie mimoriadnych splátok hypotekárneho úveru. Mimoriadne splátky hypotekárneho úveru možno uskutočniť bezplatne prostredníctvom Smartphonu alebo tabletu cez aplikáciu ČSOB Smartbanking. Na slovenskom bankovom trhu je táto aplikácia jednou z najúspešnejších. Prvenstvo dosiahla ČSOB, keď uviedla túto aplikáciu pre mobilné zariadenia s operačným systémom Windows Phone a tiež optimalizovanú verziu pre Android tablety. Aplikácia získala ocenenie v rámci súťaže Android Code 2013, keď obsadila v hodnotení odbornej poroty aj laickej verejnosti 3. miesto.

Vďaka veľkému úspechu a jednoduchosti tejto aplikácie je možná bezproblémová realizácia mimoriadnych splátok hypotekárneho úveru, ktorých počet sa postupne od zavedenia tejto možnosti zvyšuje. Dôležitú úlohu tu však stále zohrávajú pobočky, ktoré prostredníctvom vysokokvalifikovaných pracovníkov ponúkajú túto službu svojim klientom pri ich osobnej návšteve.

V súvislosti s distribučnou politikou služby mimoriadne splátky hypotekárneho úveru je potrebné spomenúť aj ďalší distribučný kanál, ktorým sú externí partneri (maklérske, brokerské alebo developerské spoločnosti). Sprostredkovanie hypotekárneho úveru cez externých partnerov banky sa realizuje za rovnakých podmienok pre klienta, ako keď žiadajú o úver priamo v banke. Preto je rozhodnutie, či navštíviť osobne pobočku banky, alebo využiť externého sprostredkovateľa na samotnom klientovi.

VYUŽITIE NÁTROJOV KOMUNIKAČNÉHO MIXU PRI UVEDENÍ NOVÉHO PROUDKTU NA BANKOVÝ TRH

Výber vhodných nástrojov komunikačného mixu pri uvádzaní nového produktu na trh záleží predovšetkým od cieľovej skupiny, pre ktorú je nový produkt určený. Dôležitosť čo najkomplexnejšieho pokrytia vybranej cieľovej skupiny vychádza z požiadavky dosiahnuť stanovené ciele v oblasti predaja. Pri tvorbe komunikačných kanálov spolupracuje ČSOB banka s mediálnou agentúrou, ktorá navrhuje mediálnu kampaň novej služby mimoriadne splátky hypotekárneho úveru. Aby bola komunikácia úspešná, je potrebné využiť nástroje nadlinkovej aj podlinkovej komunikácie. K nástrojom nadlinkovej komunikácie, ktorú banka využíva pri propagácií mimoriadnych splátok patrí televízna, rozhlasová, novinová a internetová reklama. Spomedzi nástrojov podlinkovej komunikácie sa banka zameriava najmä na osobný predaj, public relations, sponzorstvo, podporu predaja a priamy marketing).

Reklama. Od uvedenia služby mimoriadne splátky hypotéky vo februári 2013 prešli reklamné kampane propagujúce túto službu viacerými zmenami. Prvá hypotekárna kampaň trvala od 18.2.2013 do 31.5.2013. Hlavným mottom kampane bolo: „Hypotéka s mimoriadnymi splátkami“ s podtextom „Skroťte svoju hypotéku mimoriadnymi splátkami“.

V roku 2014 sa rozhodla ČSOB novú komunikačnú stratégiu, ktorej hlavným posolstvom bolo predstaviť mimoriadne splátky hypotéky, ktoré banka poskytuje. Zatiaľ čo predtým komunikovala banka bez ústredného sloganu iba prostredníctvom loga spoločnosti, po novom začala banka komunikovať s novým sloganom „Pre Vás osobne“.

Zmeny v rámci celkovej vizuálnej komunikácie banky priniesla reklamná agentúra MUW Saatchi & Saatchi. Na začiatku roku 2015 prišla ČSOB banka opäť s upravenou reklamnou kampaňou, ktorej mottom je „Ovládnite hypotéku mimoriadnymi splátkami“.

Externá komunikácia je založená predovšetkým na televíznej reklame. Reklamné spoty sú vysielané v komerčných televíziách ako je Markíza, Doma, Dajto, JOJ, JOJ Plus, Wau, vo verejnoprávnej televízii RTVS a tiež na dokumentárnych kanáloch ako National Geographic, Spektrum a Spektrum Home. Okrem televíznej reklamy využíva ČSOB aj reklamu v rádiu. Na základe posledných prieskumov, ktoré ukazujú, že kinoreklama je po televíznej reklame vnímaná ako najpozitívnejšie médium, ktoré má veľký vplyv na diváka, sa aj ČSOB rozhodla využiť toto médium vo svojej kampani. Kinoreklama na mimoriadne splátky hypoték sa premieta v 3 slovenských mestách, konkrétne v Bratislave – Cinemacity, v Žiline – Cinemax a v Košiciach – Cinemax. Ďalším významným médiom v rámci externej komunikácie ČSOB je internet, resp. internetová reklama. Reklamné bannery sú rozmiestnené na internetových portáloch tak, aby čo najviac zasiahli cieľovú skupinu – individuálnych klientov a prémiových klientov. On-line reklama sa nachádza na týchto stránkach: www.sme.sk, www.pluska.sk, www.cas.sk, www.facebook.com, www.linkedin.com, www.totalmoney.sk, www.financnahitparada.sk, www.modrastrecha.sk, www.peknebavanie.sk, www.lepsiebyvanie.sk, www.byty.sk, www.byvanie.pravda.sk, www.azet.sk, www.tv.sme.sk, www.youtube.com.

Za veľmi účinnú reklamu sú považované aj billboardy alebo osvetlené reklamné plochy – citylighty alebo backlighty, ktoré sú umiestnené na lukratívnych miestach v meste, napr. v blízkosti nákupných centrier, na zastávkach mestskej hromadnej dopravy alebo v pešej zóne. Scrolling billboardy sú rovnomerne rozmiestnené po celom meste taktiež na lukratívnych miestach a v spojení s nočným podsvietením majú veľký dosah na cieľového zákazníka. Outdoorová reklama je rozmiestnená po viacerých slovenských mestách.

Propagácia služby mimoriadne splátky prebieha aj na samotných pobočkách ČSOB banky, kde sú umiestnené plagáty a letáky, ktoré sú k dispozícii pre zákazníkov, ktorí pobočky navštívia.

Podpora predaja. Na stimulovanie väčších a rýchlejších nákupov u zákazníkov využíva ČSOB banka rôzne motivačné nástroje, ktoré majú prevažne krátkodobý charakter. Nasadzuje ich zvyčajne počas jednotlivých kampaní, ktoré majú rôznu dĺžku trvaniu. V rámci najnovšej kampane mimoriadnych splátok hypotekárneho úveru ponúka banka pre klientov rôzne zľavy. Benefit, ktorý získa každý zákazník počas trvania kampane je rýchlosť, ktorá spočíva v tom, že úver môže byť schválený už do 24 hodín s možnosťou rýchleho čerpania do 2 hodín. Zákazníci získajú tiež 100 % zľavu z poplatku za spracovanie úveru.

Ďalším nástrojom, ktorý využíva ČSOB na zvýšenie predaja nových produktov sú súťaže, ktoré sú určené pre klientskych pracovníkov a pre riaditeľov pobočiek. Pre najlepších zamestnancov sú vždy pripravené zaujímavé ceny, ako napr. tablet alebo smartphone.

Public Relations. Budovať vzťahy s verejnosťou považuje ČSOB banka za nevyhnutnosť. Dôraz pri tom kladie nielen na externé vzťahy ale tiež na interné vzťahy so svojimi zamestnancami. Vytvoriť pozitívne povedomie o novej službe uvádzanej na bankový trh sa snaží banka prostredníctvom odborných PR článkov na internetových stránkach www.cas.sk, www.pravda.sk, www.pluska.sk, www.peknebyvanie.sk, www.byvanie.pravda.sk. PR články vychádzajú tiež na mobilnej verzii denníka SME www.sme.sk. Citácia tlačových správ banky v rôznych novinách a časopisoch je považovaná taktiež za veľmi efektívnu formu prezentácie banky, na ktorú v podstate nemusí vynaložiť priamo žiadne finančné prostriedky.

Dôležitá je taktiež aj interná komunikácia v rámci ČSOB banky, ktorá prispieva k budovaniu lojality zamestnancov a k tomu, aby sa stotožnili s hodnotami a víziami banky a prezentovali ju ako zodpovednú spoločnosť. Interná komunikácia prebieha prostredníctvom intranetu. Zamestnancom je v pravidelných intervaloch doručovaný aj online podnikový časopis, ktorý informuje o všetkých novinkách v banke.

Osobný predaj Vzhľadom na to, že predmetom skúmania našej práce je špecifická služba, ktorá si v niektorých prípadoch vyžaduje osobnú konzultáciu, považuje sa osobný predaj na pobočkách za jeden z veľmi dôležitých spôsobov komunikácie so svojimi zákazníkmi. Veľký dôraz je kladený na vysokú odbornosť a výborné komunikačné schopnosti klientskych pracovníkov na pobočkách, čo zabezpečuje banka najmä školeniami a pravidelným informovaním pracovníkov prostredníctvom intranetu. Na začiatku každej kampane, a teda aj pri uvádzaní služby mimoriadne splátky hypotéky na trh je potrebné, aby boli všetci pracovníci informovaní o pripravovaných zmenách a detailoch novej služby. Taktiež je potrebné zabezpečiť dostatočnú informovanosť všetkých zamestnancov banky, nielen pracovníkov na pobočkách. Tí musia byť vždy schopní poskytnúť tieto informácie súčasným aj potenciálnym klientom, a podnietiť ich tak ku kúpe tejto novej služby.

Priamy marketing. Rastúca tendencia využívania priameho marketingu sa prejavuje aj v ČSOB Banke pri komunikácii so svojimi súčasnými resp. potenciálnymi klientmi. S cieľom udržať trend predaja využíva čoraz viac aj nové nástroje na akvizíciu klientov. Na oslovenie existujúcich klientov, ktorí využívajú minimálny počet bankových produktov, má banka pripravené nové produkty so zvýhodnenými podmienkami. Jednou z foriem priameho marketingu, ktorú banka na oslovenie takýchto klientov používa, sú listy zasielané poštou. Prostredníctvom týchto listov predstavuje banka klientom limitovanú ponuku vybraného produktu. Ďalšou formou je telefonické oslovenie klientov pracovníkmi pobočiek banky s cieľom dohodnúť si osobné stretnutie a zistiť ich aktuálne potreby. Banka tiež využíva na oslovenie klientov aj e-mail či SMS.

ZÁVER

V roku 2013 umiestnila ČSOB Banka medzi prvými na trh novú službu mimoriadne splátky hypotéky. Jej uvedeniu predchádzal prieskum domáceho aj zahraničného trhu, ktorý zahŕňal tiež prieskum požiadaviek zákazníkov. Ďalšími krokmi v procese uvádzania tohto produktu na trh bolo vypracovanie podnikateľského plánu, schvaľovanie na rôznych výboroch a medziodborová spolupráca súvisiaca s vývojom novej služby. V rámci odbytovej stratégie využíva ČSOB Banka rozličné komunikačné nástroje, ktorými sa snaží zvyšovať predajnosť produktov s cieľom dosiahnuť požadovaný trhový podiel. Služba je určená pre individuálnych klientov bez poplatku, čo zabezpečuje jej dostupnosť širokej škále zákazníkov. Zabezpečiť propagáciu nového produktu v segmente individuálnych klientov si vyžaduje vynaloženie vyšších nákladov na komunikáciu, čo sa snaží banka regulovať využívaním aj nových, lacnejších foriem komunikácie prostredníctvom internetu, čo možno zhodnotiť ako veľmi pozitívny prístup. ČSOB Banka môže stratégiou založenou na nízkej cene a rozsiahlejšej marketingovej kampani zvýšiť záujem o vyžívanie tejto služby, či už v radoch nových alebo existujúcich klientov, podporiť tak predajnosť hypotekárnych úverov a v konečnom dôsledku aj zabezpečiť rast trhového podielu.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] BALHAR, V. 2011. *Marketing v procese globalizácie*. Bratislava : EKONÓM, 2011. 98 s. ISBN 978-80-225-3157-3

[2] GRANČIČOVÁ, K. 2010. To najdůležitější z teorie marketingu pro podnikatele. In Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 188-224. ISBN 978-80-247-3339-5

[3] HRUŠOVSKÁ, D. 2012 Využívanie prieskumu trhu v podnikovej praxi. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 97 s. ISBN 978-80-225-3459-8.

[4] KITA, J. a kol. 2005. *Marketing.* 3. vyd. Bratislava : Iura Edition, s. r. o., 2005. 431 s. ISBN 80-8078-049-8

[5] KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

[6] KOTLER, P. – KELLER, K. L.2012. *Marketing Management*. 14th edition. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2013. 657 p. ISBN 978-0-13-210292-6

[7] LESÁKOVÁ, D. a kol. 2011. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint dva, 2011. 366 s. ISBN 978-80-89393-56-5

[8] MAJTÁN, Š. 2013. *Odbytová stratégia*. Bratislava: Vyd. SPRINT 2 s.r.o., 20013. 280 s. ISBN 978-80-89393-92-3.

[9] MLÁKAY, J. 2007. Činitele pôsobiace na konkurenčnú úspešnosť produktov na trhu. In *Nová ekonomika.* ISSN 1336-1732, *2007, roč. 6, č. 4, s. 101*

[10] ADAMS, D. 12 New Rules of B2B Product Launch. . [online]. [cit. 26. 09. 2014]. Dostupné na internete: <http://b2bproductlaunch.com/wp-content/themes/aim-ls/assets/12-New-Rules-of-B2B-Product-Launch.pdf>

[11] GREGOR, M. a kol. SLCP. 2009. Trendy rozvoja inovačnej výkonnosti podnikateľskej a nevýrobnej sféry. Výskumná štúdia SLCP. [online]. [cit. 17. 03. 2014]. Dostupné na internete: <http://www.slcp.sk/index.php/sk/inovacie/znalosti-o-inovaciach/284-novyvyrobok>

[12] Informácie o hypotekárnom bankovníctve a úveroch na bývanie : NBS. [online]. [cit. 08. 03. 2015] Dostupné na internete: <http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/analyzy-spravy-a-publikacie-v-oblasti-financneho-trhu/informacie-o-hypotekarnom-bankovnictve-a-uveroch-na-byvanie/2014>

[13] New product concept development and screening : The State of Queensland 2014. [online].[cit. 03. 04. 2014]. Dostupné na internete: <http://www.business.qld.gov.au/business/business-improvement/new-product-development/new-product-concept-development>

[14] Zákon č. 483/2001Z. z. o bankách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

OHODNOCOVANIE STARTUPOV
VALUATION OF START-UP

Miroslav Jakubec*

ABSTRACT

The term startup has recently increasingly mentioned in the newspapers, television debates. What exactly is the startup? Many people the term is unknown. In Slovakia, it appears for a few years while abroad is a long-used term. The very startups related private investors who are willing to invest their available cash into something that may or may not be successful in the future. The investor decided to invest the funds in any startup, need to know the value starup can achieve in the future. The aim of the article is to analyze the possibilities and how to evaluate starup, since these are specific cases in which the normal assessment procedures do not apply, and those who reviewed them to use, often calculated meaningless numbers that have no explanatory power.

KEY WORDS
startup, valuation, discount rate, DCF, venture capital

JEL Classification
M21, G32

ÚVOD

Pojem startup sa v poslednom období čoraz častejšie spomína v novinách, televíznych diskusiách. Veľmi radi tento pojem používajú politici, aby sa zapáčili svojim voličom. Čo to vlastne ten startup je? Mnohým ľuďom je tento pojem neznámy. V podmienkach SR sa objavuje iba niekoľko rokov, pričom v zahraničí ide o dlho zaužívaný pojem. So samotným startupom súvisia privátni investori, ktorí sú ochotní investovať svoje voľné peňažné prostriedky do niečoho, čo môže, ale nemusí byť v budúcnosti úspešné. Aby sa investor rozhodol investovať finančné prostriedky do nejakého startupu, potrebuje vedieť, akú hodnotu môže startup v budúcnosti dosiahnuť. Cieľom článku je analyzovať možnosti a spôsoby ohodnotenia startupov, keďže ide o špecifické prípady, pri ktorých bežné postupy ohodnotenia neplatia a tí ktorí ich k ohodnoteniu používajú, častokrát vypočítajú nezmyselné čísla, ktoré nemajú žiadnu vypovedaciu schopnosť.

* Ing. Miroslav Jakubec, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, miroslav.jakubec@euba.sk. Spoluautorský podiel 100 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0264/15 100%

DEFINÍCIA STARTUPU

Na úvod považujeme za potrebné zadefinovať pojem startup, aby aj tí nezainteresovaní vedeli, o čo vlastne ide. Startup je pojem označujúci novo vznikajúci projekt alebo začínajúcu firmu často ešte vo fáze tvorby podnikateľského zámeru. Prvýkrát sa tento termín stal populárnym v čase internetovej horúčky (v období rokov 1996 – 2001), kedy vzniklo mnoho spoločností tohto typu v zámorí s koncovkou .com predovšetkým a internete v Silicon Valley. Svoju renesanciu zažíva opäť v súčasnosti, kedy sa týmto pojmom dá označiť akýkoľvek začínajúci projekt. Start-upový projekt sa môže objaviť v akomkoľvek odbore, najčastejšie sú to však technologické či internetové firmy. Medzi ich vlastnosti patria:

- Nízke počiatočné náklady.
- Vyššie podnikateľské riziko ako u štandardných firiem.
- Potenciálne vyššia návratnosť v prípade, keď sa spoločnosť etabluje.

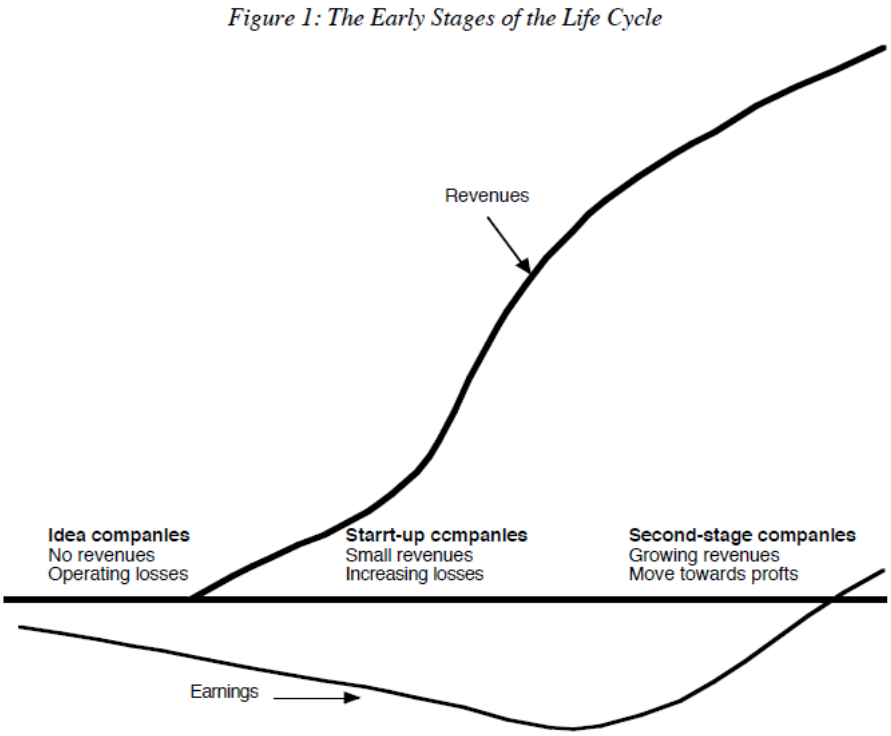
Nájsť jednotnú definíciu startupu je pomerne zložité, pretože definícia závisí od uhla pohľadu toho, kto ju tvorí. Jeden z najznámejších startup podnikateľov zo Silicon Vlley – Steve Blank, zadefinoval startup ako „dočasné usporiadanie vytvorené k hľadaniu opakovateľného a stupnovateľného biznis modelu.“ Hlavným produktom startupu je spoločnosť samotná – buď jej podnikateľský zámer alebo tím, ktorý stojí za ním. Iný pohľad na startupy prináša Eric Ries, žiak Steva Blanka. Podľa Riesa je startup „ľudská inštitúcia vytvorená preto, aby priniesla v podmienkach extrémnej neistoty nový produkt alebo službu.“ Kľúčovými aspektmi startupov sú produkt, inovácie a neistota, ktorej musí startup čeliť. Novosť produktu alebo služby odlišuje startup od klasických firiem. Klasické firmy sa snažia udržať a chrániť samých seba, namiesto toho, aby odkrývali nové zdroje hodnôt pre zákazníka a zisťovali aké dopady má na neho ich podnikanie. Ďalšiu definíciu startupu sformuloval britský programátor a spoluzakladateľ amerického akcelerátora YCombinator Paul Graham. „Startup je spoločnosť vytvorená k rýchlemu rastu. Spoločnosť nie je startupom, pretože je novozaložená. Pre startup nie je potrebné pracovať výlučne v IT oblasti alebo byť financovaný rizikovým kapitálom. Jediná podstatná vec je rast.“ Osobitný prístup k startupom sa vytvoril v Izraeli, ktorý vo svojej 60 ročnej histórii nedisponujúc žiadnymi prírodnými zdrojmi, dokázal vyprodukovať väčší počet nových rýchlo rastúcich firiem ako Japonsko, Čína, Južná Kórea, Kanada či Veľká Británia. Izraelskí podnikatelia boli nútení prekonávať nepriaznivé podmienky, obmedzené zdroje, neustále vojnové konflikty a s nimi spojenú vysokú mieru neistoty, čo vyústilo do jedinečnej kombinácie novátorstva a podnikateľského úspechu.

HODNOTA STARTUPU VERSUS HODNOTA KLASICKÉHO PODNIKU

Stanoviť hodnotu novej spoločnosti – startupu je ťažké z niekoľkých dôvodov. Niektoré startupy majú malé alebo žiadne príjmy, prezentujú sa iba prevádzkovými stratami. Dokonca aj nové spoločnosti, ktoré sú ziskové, majú krátku históriu a väčšina z nich je závislá na súkromnom kapitáli. V počiatočnej fáze sú to úspory vlastníka, potom rizikový kapitál a až neskôr prichádzajú equity investori. Výsledkom toho je, že mnoho štandardných techník, ktoré použijeme na výpočet peňažných tokov, trvale udržateľnej miery rastu, miery kapitalizácie buď nefungujú alebo výsledkom sú nereálne čísla. Okrem toho pri samotnom ohodnotení treba zohľadniť skutočnosť, že väčšina startupov neprežije.

Ohodnocovanie spoločnosti na začiatku životného cyklu je ťažké, čiastočne preto, že absentuje história a čiastočne preto, že väčšina nových firiem typu startup nerealizujú úspechy v rannej etape. Nasledujúci graf zobrazuje prvé fázy životného cyklu startupu.

Graf 1 Fázy životného cyklu startupu



Zdroj: DAMODARAN, A.: The Dark Side of Valuation[1]

Ako môžeme vidieť z vyššie uvedeného grafu, tak startup začína generovať zisk až na konci druhej fázy. Startupy majú nasledované špecifické charakteristiky:

1. **Žiadna história:** Startupy sú charakteristické tým, že mnohé z nich existujú pomerne krátke obdobie. Z toho vyplýva, že dáta o ich histórii nie sú k dispozícii. Ide najmä o informácie o prevádzkových nákladoch a informácie o ich financovaní. Väčšina startupov má obmedzené zdroje financovania, niektoré dokonca iba na časť roka.
2. **Malé alebo žiadne tržby, prevádzkové straty:** Tržby sú malé alebo neexistujú v prípade spoločností s ideou, náklady sú spojené s etablovaním podniku na trhu.
3. **Závislosť na private equity:** Aj keď existuje niekoľko výnimiek, väčšina startupov je závislá na kapitáli zo súkromných zdrojov. V skorších fáza sú finančné zdroje poskytované iba zo strany zakladateľa. Budúce zvyšovanie úspešnosti so sebou prináša potrebu ďalšieho financovania. Ako ďalší zdroj prichádza do úvahy venture kapitál, ktorý najčastejšie vstupuje do firmy výmenou za vlastnícky podiel.
4. **Mnoho z nich neprežije:** Väčšina startupov neprežije. Existuje viacero štúdií, ktoré potvrdzujú toto tvrdenie. Napríklad štúdia 5196 začínajúcich firiem v Austrálii tvrdí, že ročná miera zlyhania sa pohybuje na úrovni 9 % a 64 % podnikov zlyhala v 10-ročnej perióde.
5. **Väčšie nároky na vlastný kapitál:** Tým, že equity investori vkladajú svoje peňažné prostriedky do rizikových projektov, žiadajú ochranu svojich záujmov. Ochrana ich

[1] DAMODARAN, A. *The Dark Side of Valuation – Second Edition*., New Jersey, USA: FT Press, 2010. s. 214. ISBN: 978-0-13-712689-7.

záujmov môže mať rôzne podoby, napríklad nárok na prvé peňažné toky z prevádzkovej činnosti, právo veta atď.

6. **Investície sú nelikvidné:** Vzhľadom k tomu, že investície do startupov majú tendenciu byť súkromné a držané v neštandardnej podobe, sú oveľa viac nelikvidné ako investície do verejne obchodovateľných spoločností.

Skutočnosť, že startupy majú obmedzenú históriu, sú závislé na equity financovaní a sú zvlášť náchylné k zlyhaniu, to všetko prispieva k tomu, že je omnoho ťažšie stanoviť ich hodnotu ako hodnotu klasického podniku. V prípade klasického podniku nie je problém vybrať si zo širokej škály metód ohodnotenia, čo v prípade startupu neplatí. Keďže ide o špecifický podnikateľský subjekt, ktorý sa vyznačuje vyššie uvedenými charakteristikami, je potrebné veľmi dôsledne pristupovať k výberu metódy ohodnotenia.

METÓDY OHODNOTENIA STARTUPU

Vzhľadom na limitovanú históriu podnikania a vysoké riziko startupov je presnosť projekcie tržieb a peňažných tokov budúcich období pre účely ohodnotenia často spochybňovaná. Z tohto dôvodu sú na ohodnocovanie novozaložených spoločností v praxi využívané investormi (najmä business anjelmi, venture kapitál fondami a pod.) kvalitatívne metódy ohodnotenia (Scorecard metóda, metóda Dava Berkusa a pod.), ktoré sú založené na ich vlastných empirických skúsenostiach a benchmarking-u (najmä porovnávanie kvalitatívnych charakteristík a parametrov ohodnocovanej investície s charakteristikami a parametrami už uskutočnených investícií) ohodnocovanej spoločnosti na uskutočnené transakcie prípadne porovnateľné transakcie uskutočnené konkurenciou. Vyššie uvedený benchmarking je subjektívny a založený najmä na informáciách, ktoré nie sú verejne dostupné.

V súčasnosti neexistujú žiadne vedecké metodiky a postupy pre ohodnotenie rannej fázy podnikania. Viacerí autori sa zhodujú, že v prípade ohodnotenia startupu je potrebné použiť viacero metód a z týchto výsledkov potom vybrať konečnú hodnotu startupu.

Medzi najpoužívanejšie metódy ohodnotenia startupov môžeme zaradiť nasledovné:

1. Venture Capital Method (First Chicago Method)
2. Dave Berkus Method
3. Scorecard Method
4. Risk Factor Summation Method
5. A pod.

Aby bolo možné odporučiť najvhodnejšiu metódu ohodnotenia startupu, pristúpili sme k analýze jednotlivých fáz životného cyklu podniku. V rámci jednotlivých fáz boli analyzované nasledovné premenné, ktoré považujeme za kľúčové v prípade posúdenia vhodnosti metódy ohodnotenia.

- Tržby
- Zisk
- Cash flow
- Zákazníci
- Marketing
- Produkt
- Technológie

- Manažment
- Sídlo

Ide o premenné, ktoré v prípade ohodnotenia používajú aj Venture capital fondy. V nasledujúcej tabuľke uvádzame fázy vývoja podniku, hodnotenie premenných a vhodnosť jednotlivých metód ohodnotenia.

Tabuľka 1 Analýza vhodnosti metód ohodnotenia starupu

Fázy vývoja podniku							
	Seed Capital	**Start-up**	**Prvá fáza**	**Druhá fáza**	**Neskoršia fáza**	**Exit**	**Stabilizácia**
Tržby	-	minimálne	minimálne	rapídny rast	stály rast	stály rast	stály rast
Zisk	-	straty	straty	bez strát	bez strát	zisk	zisk
Cash flow	-	záporný	záporný	záporný	nulový	pozitívny	pozitívny
Zákazníci	-	-	inovátori	<50 % cieľa	>50 % cieľa	masový trh	masový trh
Marketing	-	prieskum trhu	tvorba povedomia	budovanie značky	budovanie značky	stabilná značka	rebranding
Produkt	koncept	pripravený pre trh	medzera na trhu	rozšírený	široko rozšírený	konvencia	komodita
Technológie	neotestované	proces testovania	v používaní	rozvíjanie	zdokonaľovanie	generické	zastarané
Manažment	zakladatelia	zakladatelia	základný tím	rozrastajúci sa tím	kompletný tím	kompletný tím	kompletný tím
Sídlo	bez sídla	dočasné sídlo	dočasné sídlo	stále sídlo	stále sídlo	stále sídlo	stále sídlo
Metódy ohodnotenia							
Nákladová metóda (vynaložené náklady)	+++	+++	++	+			
Nákladová metóda (porovnateľné náklady)	++++	+++++	+++	++			
Majetková metóda	+	+	+	++	+++	+++	+++
Podnikateľská metóda	++	+++	++++	++++	+++++	+++++	+++++
Metóda trhových násobkov	++	++	?	+++	++++	++++	++++
Metóda Scorecard	+++++	++++	+++				
Venture capital metóda	++++	++++	++++	++			

Zdroj: vlastné spracovanie

V podmienkach SR je pre potreby ohodnotenia k dispozícii podnikateľská metóda, ktorej zákonom stanovená podoba nie je vhodná k ohodnoteniu statupu. Ako môžeme vidieť z vyššie uvedenej tabuľky, tak najvhodnejšími metódami pre ohodnotenie startupu je nákladová metóda (porovnateľné náklady), Metóda Scorecard a Venture capital metóda. Ide však o metódy, ktoré sú založené na informáciách, ktoré nie sú verejne dostupné, preto ich použitie je v našich podmienkach obmedzené. V prípade, ak ohodnocujeme startup v znaleckom posudku, je potrebné dodržať zákonom stanovenú legislatívu. Vyhláška o stanovení všeobecnej hodnoty majetku umožňuje v §4 použiť aj iné spôsoby a postupy ohodnotenia, ktoré zodpovedajú príslušnému stavu vedy v danom odbore. Na základe tohto ustanovenia je možné pre potreby ohodnotenia startupu urobiť korektúry v podnikateľskej metóde, ktoré sú potrebné na to, aby bolo možné vypočítať hodnotu startupu.

V prípade ohodnotenia startupu nie je možné k výpočtu miery kapitalizácie použiť model WACC z nasledovných dôvodov:

1. Nie je možné identifikovať vhodnú skupinu verejne obchodovaných porovnateľných spoločností pre stanovenie koeficientu beta.
2. Špecifické riziko Alfa by bolo v závislosti na dostupnosti informácií, ktoré naň vplývajú, príliš subjektívne a malo by materiálny dopad na výsledok hodnotenia.
3. V praxi sa pri ohodnoteniach, keď investori kupujú podiel v novozaložených, rýchlorastúcich, najmä technologických spoločnostiach v skorých štádiách životného cyklu, metóda CAPM nepoužíva.

Tieto dôvody nás vedú k tomu, že pri stanovení miery kapitalizácie pre potreby ohodnotenia startupu je možné využiť iba odborné štúdie zamerané na požadované miery výnosnosti v závislosti od fázy vývoja spoločnosti. Ak sa detailnejšie pozrieme na toto tvrdenie, tak zistíme, že daný postup žiadnym spôsobom neporušuje zákonom stanovenú metodiku ohodnotenia, pretože ide o špecifický prípad ohodnotenia, ktorého postup nie je legislatívne upravený. Z tohto dôvodu je možné využiť poznatky, ktoré zodpovedajú stavu vedy v danom odbore.

Aby bolo možné odporučiť vhodnú výšku miery kapitalizácie pre potreby ohodnotenia startupu, pristúpili sme k analýze dostupných odborných štúdií, ktoré sa venujú požadovaným mieram výnosnosti v závislosti od fázy vývoja spoločnosti. Ich prehľad uvádzame v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 2 Analýza požadovaných mier výnosnosti v závislosti od fázy vývoja spoločnosti

Fáza	Miera kapitalizácie[2]	Miera kapitalizácie[3]	Miera kapitalizácie[4]	Miera kapitalizácie[5]	Miera kapitalizácie[6]
Seed capital (nápad)	nezverejnená	50%	50% - 70%	50% - 70%	70% - 90%
Startup (uvedenie na trh)	**50% - 70%**	**40%**	**40% - 60%**	**35% - 45%**	**50% - 70%**
Prvá fáza (vývoj)	40% - 60%	30%	35% - 50%	30% - 40%	40% - 60%
Durhá fáza (rast)	35% - 50%	30%	30% - 50%	25% - 35%	25% - 40%
Neskoršia fáza (reštrukturalizácia)	25% - 30%	25%	30% - 40%	20% - 30%	25% - 40%
Exit (príprava na exit)	nezverejnená	nezverejnená	nezverejnená	10% - 20%	20% - 30%

Zdroj: vlastné spracovanie

Z vykonanej analýzy sme dospeli k záveru, že odporúčaná miera kapitalizácie v prípade startupu je v intervale od 35 do 70 %. V prípade klasických podnikov sa miera kapitalizácie pohybuje v intervale od 10 do 20 %. Rozdiel vo výške miery kapitalizácie vyplýva zo špecifík, ktoré startup so sebou prináša. Tieto špecifiká boli bližšie definované v predchádzajúcej časti príspevku.

[2] Damodaran, A. „Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges“
[3] SMITH V. GORDON and PARR L. RUSSELL. 2000. *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets,* New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., ISBN: 978-0471362814
[4] QED Research, Inc., „QED Report on Venture Capital Financial Analysis“
[5] RAZGAITIS, R. 2009, *Valuation and Dealmaking of Technology-Based Intellectual Property: Principal Methods and Tools,* Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., ISBN: 978-0-470-19333-4
[6] Prípadová štúdia IMD, 18. máj 2006

ZÁVER

Ohodnotenie startupov je v podmienkach SR v začiatočnom štádiu. Prvé startupy sa začali na Slovensku objavovať pre pár rokmi. Ich postupný nárast so sebou prináša aj požiadavku na ich ohodnotenie. Legislatíva upravujúca postupy ohodnotenia podnikov nezohľadňuje špecifiká novovznikajúcich podnikov typu startup, čo môže viesť k tomu, že tí ktorí ohodnotenie startupu robia, vypočítajú nesprávne hodnoty. Na základe týchto skutočností sme sa v príspevku snažili zadefinovať metódy vhodné pre ohodnotenie startupu a poukázať na problematickú oblasť, ktorou je výpočet miery kapitalizácie. Zaužívané postupy výpočtu nákladov vlastného kapitálu (CAPM) a miery kapitalizácie (WACC) nie je možné pri ohodnotení startupov použiť. Jediným vhodným návodom ako postupovať pri ich výpočte sú odborné štúdie, ktoré sme podrobili analýze. Veríme, že predkladaný príspevok prispeje k rozvoju problematiky ohodnocovania startupov v SR.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] DAMODARAN, A. 2010. *The Dark Side of Valuation – Second Edition.* New Jersey, USA: FT Press, ISBN: 978-0-13-712689-7
[2] DAMODARAN, A. 2009. *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges,* Stern School of Business, New York University
[3] *Prípadová štúdia IMD, 18. máj 2006*
[4] QED Research, Inc. *QED Report on Venture Capital Financial Analysis*
[5] RAZGAITIS, R. 2009, *Valuation and Dealmaking of Technology-Based Intellectual Property: Principal Methods and Tools,* Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., ISBN: 978-0-470-19333-4
[6] SMITH V. GORDON and PARR L. RUSSELL. 2000. *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets,* New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., ISBN: 978-0471362814
[7] Vyhláška MS SR č. 492/2004 Z.z. v znení neskorších predpisov o stanovení všeobecnej hodnoty majetku

KLASTROVANIE AKO NÁSTROJ ROZVOJA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV
THE CLUSTERING AS AN INSTRUMENT OF THE DEVELOPMENT OF SMEs

Peter Jamnický*

ABSTRACT
– The contribution deals with clustering and its influence to the establishment and the growth of SMEs. The intensive competition among companies and the globalization of the world economy result in that economists have looked for the new possibilities how to solve unemployment, unequal economic development, improvement of company competitiveness, especially SMEs, namely the creation of the new organizational form by merging of companies and the creation of the entrepreneurial networks by means of clusters.

KEYWORDS
– Clustering, co-operation, types of cluster, structure of cluster, innovation

JEL KLASIFIKÁCIA
– D 21, M 12, M 21

ÚVOD

V súčasnom konkurenčnom prostredí podniky hľadajú rôzne spôsoby získania a udržania konkurenčnej výhody pomocou spolupráce. Spolupráca môže mať rôzne formy, ako sú fúzie a akvizície alebo voľnejšie formy ako podnikové siete, strategické aliancie alebo klastre. Formy sietí môžu byť dostatočne pružné, aby sa dokázali prispôsobiť globálnym podmienkam podnikania. Tieto formy spolupráce sú vhodné najmä pre malé a stredné podniky, ktoré môžu byť hybnou silou inovácií, zamestnanosti a sociálnej integrácie v rámci Európskej únie. Konkurenčná dynamika malých a stredných podnikov priamo alebo nepriamo pôsobí na veľké podniky, najmä v oblasti zvyšovania efektívnosti a inovácií.

VYMEDZENIE KLASTROV A ICH TYPOV

Z pohľadu priestorovej ekonómie v klastroch existuje geografické sústredenie vzájomne previazaných podnikov, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb, podnikov v príbuzných odvetviach a pridružených inštitúciách, ako sú univerzity, agentúry a obchodné združenia rôznych smerov, ktoré súťažia, ale tiež spolupracujú. D. Pavelková charakterizuje, že „*zapojeným podnikom umožňujú klastre zlepšovať konkurencieschopnosť a dosahovať tak vyššiu výkonnosť*“.[1] Podniky združené do klastrov sú často schopné predvídať potreby zákazníkov, vývoj nových technológií a dodávateľských možností - sú teda schopné rýchlejšej reakcie pri zmene dopytu na trhoch.[2]

* Peter Jamnický, Ing., odborný asistent, Ekonomická Univerzita Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, Sk-852 35 Bratislava, jamnicky@euba.sk.

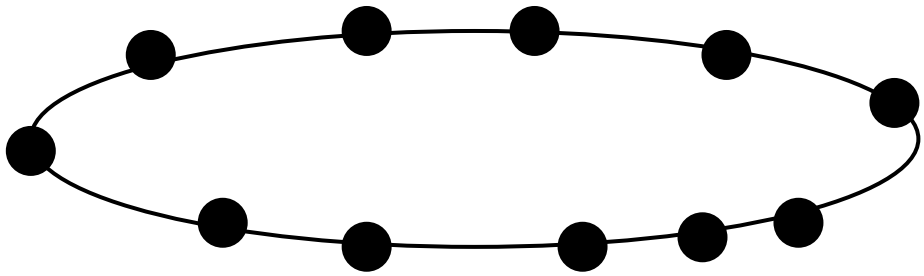
[1] PAVELKOVÁ, D. – JIRČÍKOVÁ. 2008. Klastry jako nástroj zvýšení konkurencieschopnosti firem. In: *Ekonomie a management*, 2008, roč. 11, č. 3, 63-72.

[2] Podľa klasického prístupu sú klastre charakterizované ako základné jednotky regiónu. Tento prístup je statický, ktorý chápe územie ako nemenné a kde technologický rozvoj je odvodený od externých faktorov. Podľa novších prístupov klastre sa rozvíjajú na základe rastu pomocou vlastných zdrojov, osobitne miestnych ľudských

Tieto podniky môžu dosahovať vyššie príjmy alebo úspory nákladov prostredníctvom spoločného financovania výskumu a vývoja nových produktov, zaistenia kvalifikovanej pracovnej sily, spolufinancovania, marketingových a propagačných činností, spoločného prístupu k informáciám, združených výhodnejších nákupov od dodávateľov, budovania logistických centier a podobne. Spolupracujúce podniky môžu tiež zlepšiť svoju pozíciu pri získavaní dotácií zo strany vlády alebo eurofondov alebo zvýšiť aj záujem domácich a zahraničných investorov.

Podľa odvetvovej štruktúry sa klastre členia na horizontálne, vertikálne a laterálne. Horizontálne klastre (Obrázok 1), pre ktoré je charakteristická šírka, sú tvorené množstvom výrobcov. Naopak, vertikálne klastre (Obrázok 2), sú charakterizované svojou hĺbkou, ktorá sa týka rozsahu vertikálne prepojených odvetví, resp. podnikov do klastrov. Vertikálne klastre zahrňujú takmer celý dodávateľský reťazec spojený s väčším podnikom. Vertikálny klaster oproti horizontálnemu nie je závislý na dodávaní vstupných zdrojov z okolia.

Obrázok 1: Horizontálny typ klastra

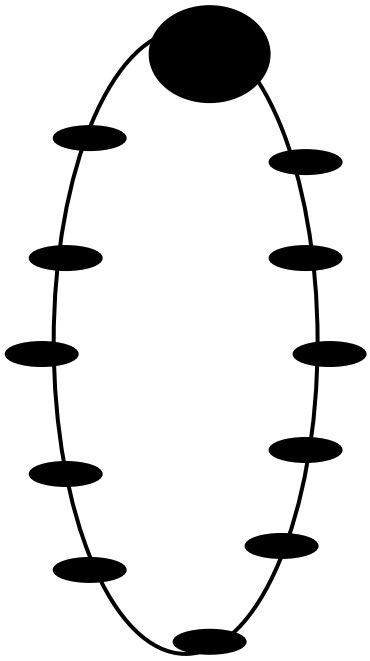


Zdroj: LOUČANOVÁ, E. – ZAUŠKOVÁ, A. 2008. *Klaster ako nástroj na elimináciu bariér inovatívnosti malých a stredných podnikov drevospracujúceho podniku*. Zvolen : Technická univerzita, 2008. 33 s. ISBN 978-80-228-1890-2.

Horizontálne klastre sú tvorené množstvom výrobcov, prevažne rovnakého zamerania, ktorí sa spájajú do klastrov za účelom docielenia napríklad lepších cien pri nákupe materiálu, lepších predajných možností, spoločného zastupovania na veľtrhoch, v zahraničí a podobne.

zdrojov. Miestne územie (napr. región) nie je reprezentované len zdrojmi pre externých investorov, ale najmä ako lokálny trh, ktorý sa rozvíja pre potreby miestnych obyvateľov.

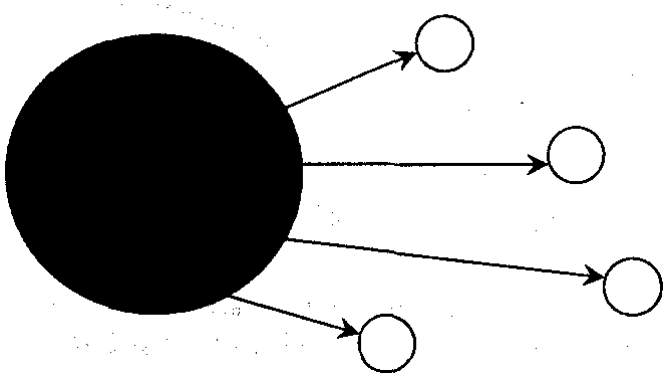
Obrázok 2: Vertikálny typ klastra



Zdroj: LOUČANOVÁ, E. – ZAUŠKOVÁ, A. 2008. *Klaster ako nástroj na elimináciu bariér inovatívnosti malých a stredných podnikov drevospracujúceho podniku*. Zvolen : Technická univerzita, 2008. 34 s. ISBN 978-80-228-1890-2.

Vertikálne klastre tvoria rôzne dodávateľské podniky a inštitúcie v celom spektre výrobných programov, ktoré sa prepoja s určitým spravidla väčším podnikom do strategického reťazca preto, aby bolo možné s dostatočným časovým predstihom zapojiť dodávateľov do strategických zámerov výrobcov finálnych výrobkov a subdodávatelia mali dostatok času na vývoj a prípravu svojich subdodávok pre inovovaný finálny produkt. Ďalšia možnosť spočíva v tom, že sa spoja podniky podnikajúce v rovnakej oblasti v rôznych profesiách. Okrem uvedených klastrov existujú ešte aj laterálne (bočné) klastre (Obrázok 3) a kooperačné klastre (Obrázok 4).

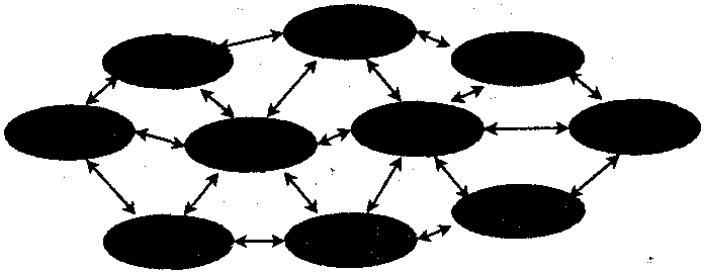
Obrázok 3: Laterálny typ klastra



Zdroj: LOUČANOVÁ, E. – ZAUŠKOVÁ, A. 2008. *Klaster ako nástroj na elimináciu bariér inovatívnosti malých a stredných podnikov drevospracujúceho podniku*. Zvolen : Technická univerzita, 2008. 34 s. ISBN 978-80-228-1890-2.

Laterálny klaster, alebo bočná sieť spočíva v tom, že existuje množstvo podnikov, ktoré dopĺňajú a upravujú klasické modely výrobkov veľkého podniku. Napríklad väčšina automobiliek sama upravuje, dopĺňa klasické modely automobilov, ale aj tak ešte stále existuje množstvo podnikov, ktoré automobily vychádzajúce z pásov ďalej upravujú a ponúkajú zákazníkom napr. spojlery, prídavné svetlá a rámy, úprava motorov, karosérie a podobne.

Obrázok 4: Kooperačný klaster

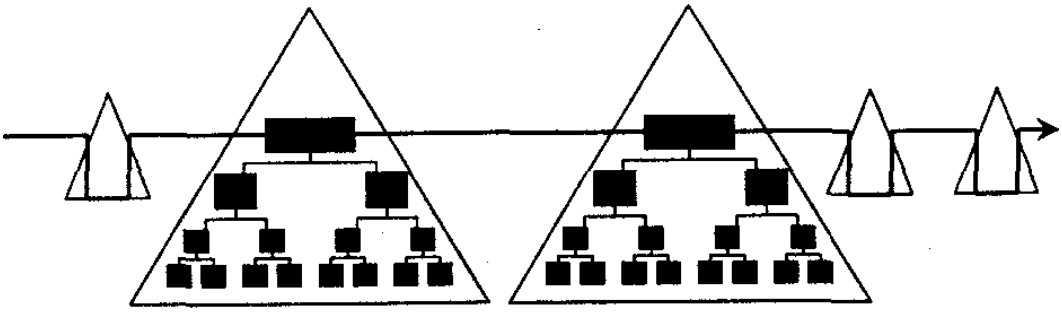


Zdroj: LOUČANOVÁ, E. – ZAUŠKOVÁ, A. 2008. *Klaster ako nástroj na elimináciu bariér inovatívnosti malých a stredných podnikov drevospracujúceho podniku*. Zvolen : Technická univerzita, 2008. 32 s. ISBN 978-80-228-1890-2.

Ďalšou formou klastra je kooperačný klaster. Pri vytváraní kooperačného klastra kooperácia začína bežnou formálnou spoluprácou jednotlivých podnikov. Kooperačný reťazec vytvárajú malé a stredné podniky, ktoré sú v kooperatívnom, relatívne stabilnom vzťahu a spoločne vykonávajú určité prevádzkové podnikové činnosti, resp. funkcie s cieľom vykonávať ich hospodárnejšie a rentabilnejšie, čo zvyšuje možnosť riešenia problémov s možnosťou ďalšieho vývoja podnikov zúčastnených v klastri. Spravidla sa v tomto type klastrov vyvíjajú nové produkty spoločne, rovnako ako výroba a odbyt. Okrem podnikov môžu byť ďalšími členmi výskumné ústavy, poradenské spoločnosti, finančné inštitúcie a pod.

Organizácia podnikov v rámci klastra je pomerne zložitou záležitosťou, pretože musí umožniť rozvoj podnikateľských aktivít jednotlivých podnikov a zároveň využiť výhody plynúce z existencie klastra. V rámci združovania do klastra môže dochádzať v rade prípadov k reštrukturalizácii organizačných štruktúr členov klastra a to aj u menších podnikov, pretože súčasné ešte často používané mechanické štruktúry brzdia rýchlosť práce na spoločných objednávkach klastra. Z toho dôvodu je spravidla nevyhnutné, aby hierarchické organizačné štruktúry sa pretransformovali na samostatné aktívne reagujúce procesné jednotky, resp. bunky ako je uvedené na Obrázku 5.

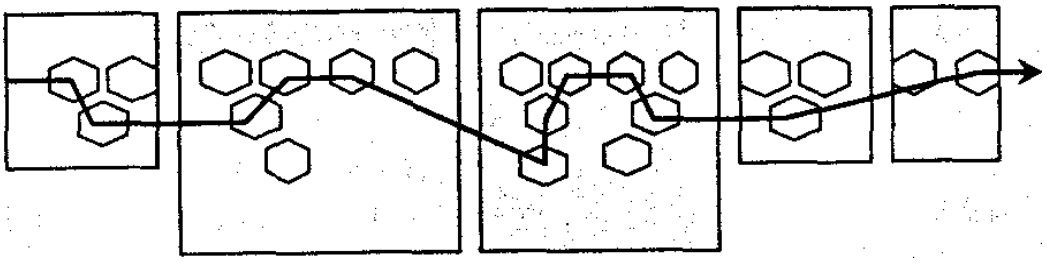
Obrázok 5: Hierarchická štruktúra v rámci klastra



Zdroj: LOUČANOVÁ, E. – ZAUŠKOVÁ, A. 2008. *Klaster ako nástroj na elimináciu bariér inovatívnosti malých a stredných podnikov drevospracujúceho podniku*. Zvolen : Technická univerzita, 2008. 35 s. ISBN 978-80-228-1890-2.

Obraz klasickej hierarchicky utváranej siete podnikov je vhodné radikálne pretransformovať do plochej štruktúry s rýchlym, málo byrokratickým prechodom zákazky, tak ako je vidieť na Obrázku 6.

Obrázok 6: Plochá štruktúra v rámci klastra



Zdroj: LOUČANOVÁ, E. – ZAUŠKOVÁ, A. 2008. *Klaster ako nástroj na elimináciu bariér inovatívnosti malých a stredných podnikov drevospracujúceho podniku*. Zvolen : Technická univerzita, 2008. 35 s. ISBN 978-80-228-1890-2.

Táto charakteristika klastrov je dôležitá pre to, aby bolo možné určiť, ako zacieliť politiku podpory klastrov. Jednotlivé priemyslové odvetvia majú prospech z ďalších podporných a nadväzujúcich odvetví v klastri. Podporné a nadväzujúce odvetvia zahrňujú dodávateľov a odvetvia, ktoré vyžadujú podobné znalosti, technológie a know-how, alebo predávajú rovnakým zákazníkom. Nadväzujúce a podporné odvetvia zahrňujú schopností miestnych subdodávateľov a miestnych podnikov v príbuzných odvetviach z hľadiska technológií, pracovných síl alebo potrieb zákazníkov. Slovensko sa do procesu tvorby konkurencieschopnejšej a dynamickejšej poznatkovo orientovanej ekonomiky Európskej únie zapojilo iniciatívou slovenskej vlády Minerva (Mobilizácia inovácií v národnej ekonomike

a rozvoj vedecko-vzdelávacích aktivít), ktorá vychádza zo Stratégie konkurencieschopnosti Slovenska.

Odborné publikácie uvádzajú dva základné prístupy vzťahujúcich sa k vzniku a organizácii klastrov: [3]

- *Zdola nahor* (prirodzené klastre): V tomto prípade klaster vzniká prirodzenou potrebou vytvorenia tesnejších regionálnych sietí a podnikovej spolupráce. Dochádza k spontánnemu rozvíjaniu väzieb spolupráce a spoločných stratégií. Postupne sa z rastúcej intenzity väzieb vyvíja potreba klastrovej iniciatívy alebo hlbšej organizácie pri rozvoji klastra a dochádza k formalizácii väzieb.

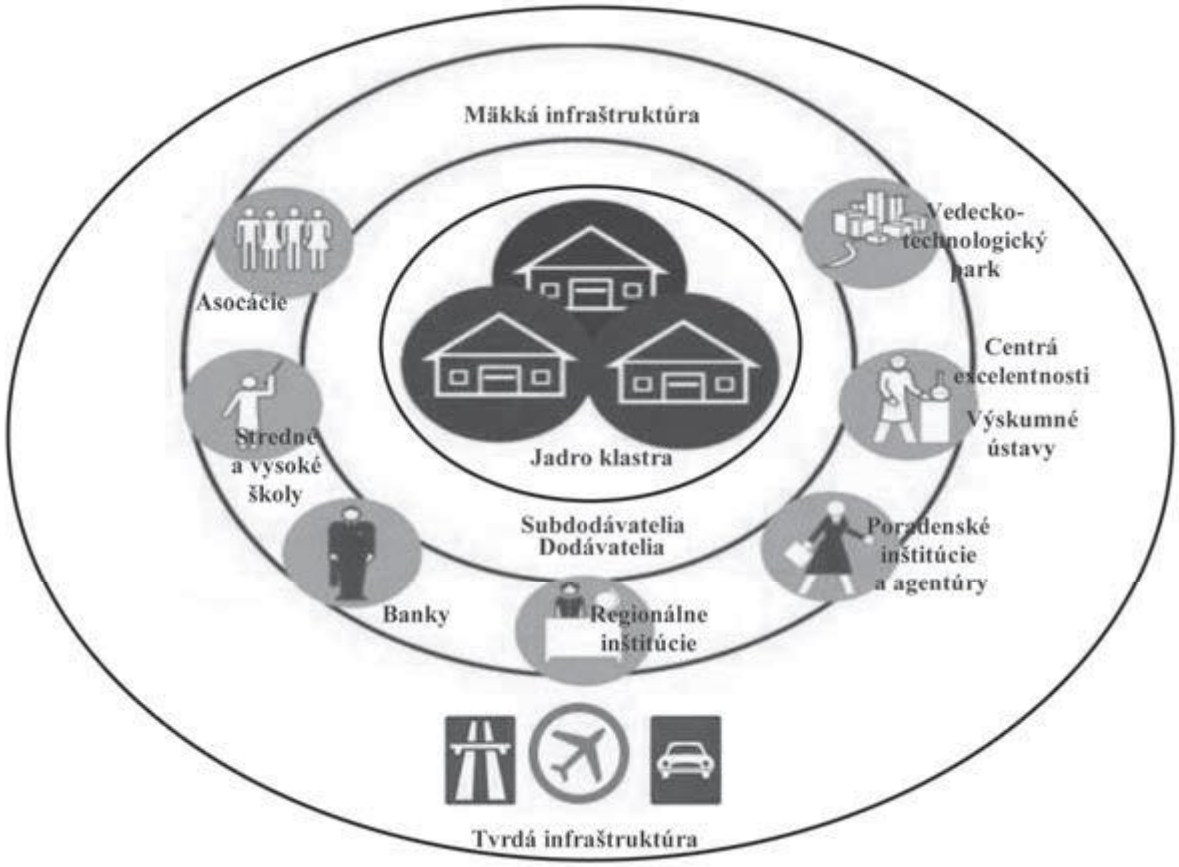
- *Zhora nadol*: V tomto prípade nedochádza k prirodzenému vnútornému rozvoju klastra, klastre sú zakladané a organizované zvonka, spravidla zo strany zástupcov štátnej správy. Pri tomto prístupe je kľúčový rozvoj sociálneho kapitálu potrebný k vytvoreniu klastra, ďalej posilnenia alebo vytvorenia mechanizmov pre budovanie dôvery, následná formulácia vízie a stratégie a potom realizácia konkrétnych činností.

V zásade to zahŕňa tímovú prácu v štyroch širokých kategóriách. Tieto štyri závislé prvky v klastri môžu byť znázornené ako tri kruhy okolo jadrových podnikov ako je uvedené na Obrázku 7:

- **Kľúčové podniky** – jadro klastra tvoria podniky daného odvetvia, ktoré pôsobia v regióne.
- **Špecializované podporné podniky**, ktoré priamo alebo nepriamo podporujú podniky v jadre klastra.. Najčastejšie ide o pestovateľov, subdodávateľov, dodávateľov surovín, tiež dodávateľov vybavenia a služieb, ale aj logistické podniky, projektantov a dizajnérov. Sú to podniky, ktoré majú veľmi úzke väzby s podnikmi v jadre klastra.
- **Mäkká infraštruktúra** je viazaná na odbor, resp. špecializáciu klastra, tvoria ju miestne združené a stredné odborné školy, univerzity, výskumné ústavy, vedecko-technologické parky, inovačné centrá, orgány územných celkov, miestne samosprávy, miestne obchodné a profesijné asociácie, agentúry pre ekonomický rozvoj, inštitúcie pre technickú pomoc, finančné inštitúcie a ďalšie inštitúcie. Kvalita tejto mäkkej infraštruktúry a rozsah tímovej práce v nej sú veľmi dôležitými kľúčovými faktormi pre rozvoj akéhokoľvek klastra.
- **Tvrdá alebo technická infraštruktúra** – posledným prvkom klastra je podporná technická infraštruktúra, ktorú tvoria: diaľničné a cestné komunikácie, letiská, prístavy, ale aj spôsob likvidácie odpadu, energie a pod.

[3] PAVELKOVÁ, D. a kol. 2009. *Klastry a jejich vplyv na výkonnosť firiem*. Praha : Grada Publishing, 2009. 20 s. ISBN 978-80-247-2689-2.

Obrázok 7: Štruktúra klastra



Zdroj: ZAUŠKOVÁ, A. 2010. Klastre – nástroj pre zvyšovanie inovačnej výkonnosti a konkurencieschopnosti regiónov. In: Communication Today. 46 s. Teoretické štúdie.

Existencia úspešných klastrov podporuje ekonomický rozvoj v regiónoch, v ktorých tieto klastre pôsobia, a má tak vplyv i na výkonnosť národnej ekonomiky. Vláda môže podporovať vznik a rozvoj klastrov primárne pomocou politík a programov, ktoré podporujú výmenu znalostí, znižujú informačné a koordinačné zlyhanie a posilňujú spoluprácu medzi podnikmi navzájom i medzi podnikmi a znalostnými inštitúciami. Vytvárajú politické nástroje pre iniciatívne vytváranie a rozvoj klastrov, ako sú partnerstvá verejného a súkromného sektora pre výskum a vývoj, verejné objednávky a súťaže o vládne financovanie na poskytnutie stimulov pre podnikové siete, aby sa organizovali na regionálnej úrovni.

Napríklad v Rumunsku sa klastre v súčasnosti rozvíjajú formou tzv. verejných klastrov definovaných vládou (zoskupenia v priemyslových a rozvojových zónach, okolo inkubátorov a pod.) a „prirodzených klastrov“, ktoré za posledných 10 - 15 rokov vznikli spontánne s príchodom zahraničných investícií (Renault, Continental a pod.) alebo zahraničnými iniciatívami (Agrobusiness USAID, CLOE – Clusters Linked over Europe a pod.). Aktívne explicitné stratégie podpory klastrov sú uvedené vo vládnom programe, kde sú verejné klastre podporované ako nástroj rozvoja hospodárstva.

Aspekty riadenia klastrov a návrhy právnych foriem pre klastre

Pre úspešný rozvoj klastra je potrebné definovať víziu klastra a následne ciele, ktorých chce klaster dosiahnuť. Ciele klastra i spôsoby ich dosiahnutia musia vychádzať z dohody

všetkých zúčastnených strán, ktoré môžu mať užšie zameranie. Klastre a klastrové iniciatívy si stanovujú svoje dlhodobé, strednodobé a krátkodobé ciele a následne úlohy a činnosti potrebné k ich dosiahnutiu. Potom čo boli identifikované kľúčové postupné kroky, je potrebné ich pretransformovať na krátkodobé činnosti, ktoré presunú klaster dopredu k preferovanej budúcnosti a klaster si vytvára svoj akčný program. Plán činností pre každú kľúčovú úlohu zahrňuje:[4]

- navrhnutie činností,
- definovanie očakávaných výsledkov,
- identifikácia potrebných zdrojov,
- identifikácia subjektov vo vnútri klastra, ktoré majú potrebné znalosti, kontakty a schopnosti a ktoré sa môžu podieľať na riadení čiastkových projektov.

V súvislosti s počiatočnou etapou sa hovorí o tzv. nízko visiacich plodoch (*low hanging fruits*). Pod týmto názvom sa skrýva označenie pre jednoduché činnosti v začiatočných etapách rozvoja klastra, pričom nevyžadujú zvláštne zdroje a poskytujú rýchle úspechy. Jedným z kľúčových faktorov úspešného rozvoja klastrov je tiež prístup k zdrojom financovania. Manažment klastrov by mal disponovať dostatočným rozpočtom na uskutočnenie plánovaných aktivít, aby mohla byť realizovaná vízia klastra. Dobre financované klastre sú potom schopné dosiahnuť náročnejšie a ambicióznejšie ciele. CLOE (Cluster Linked over Europe) uvádza, že klastrové iniciatívy v mnohých krajinách sa často spolufinancujú z verejných zdrojov zvyčajne po dobu 18-36 mesiacov. Po týchto troch rokoch by klastre mali byť sebestačné a financovanie z verejných zdrojov by nemalo byť nutné.

Za spoločné aktivity klastra možno považovať aktivity spoločne realizované skupinou účastníkov vo vnútri klastra. Za aktivity klastra môžeme považovať tie činnosti alebo služby, ktoré klastrová iniciatíva organizuje členom klastra. Tieto aktivity majú podporiť spoločné projekty členov klastra, priamo alebo nepriamo zvýšiť ich konkurencieschopnosť a umožniť dosiahnutie cieľov, ktoré si klaster stanovil. Aktivity, ktoré môžu viesť k naplneniu cieľov klastra, možno rozdeliť do týchto základných oblastí: networking, oblasť ľudských zdrojov, oblasť výskumu a inovácií, oblasť obchodnej spolupráce a propagácie, oblasť financovania investičných zámerov, lobovanie a podporné aktivity.

U úspešných klastrov je možné definovať niektoré spoločné charakteristiky a určiť kľúčové faktory ovplyvňujúce ich rozvoj, ktoré sú nasledovné: networking – vytváranie siete spolupráce, profesionalita manažmentu klastra, vzájomná dôvera a komunikácia medzi členmi klastra, silný podnikateľský duch v podnikoch, vzdelávanie ľudského kapitálu a spolupráca so vzdelávacími inštitúciami, spoločný výskum a spolupráca s výskumnými organizáciami, prístup podnikov k informáciám, inovatívne technológie, prístup k finančným zdrojom a podpora vlády alebo regiónov formou dotácií. Pri zriaďovaní takto definovaného klastra nemožno nespomenúť dôležitosť sociálneho kapitálu, ktorým spojené podnikateľské subjekty, ktoré musia rešpektovať spoločensky uznané povinnosti. Stupeň rešpektovania týchto povinností závisí od dôvery v tomto zoskupení.

S aspektami riadenia a rozhodovania úzko súvisia tiež výsledky, ktorých sa klastrom skutočne podarilo dosiahnuť. Okrem samotných realizovaných spoločných projektov považujú manažéri klastrov za úspech predovšetkým vybudovanie fungujúceho prostredia spolupráce a dôvery medzi členmi. Ku kľúčovým faktorom riadenia klastrov patrí: vytvorenie

[4] PAVELKOVÁ, D. a kol. 2009. *Klastry a jejich vplyv na výkonnosť firiem*. Praha : Grada Publishing, 2009. 109 s. ISBN 978-80-247-2689-2.

dôvery, definovanie účastníkov a hraníc klastra, získanie lídrov klastra, tímová práca, schopná riadiaca skupina klastra, efektívne fungovanie pracovných skupín, vytvorenie väzieb s univerzitami a výskumnými inštitúciami, efektívne portfólio aktivít, dostatok vhodných zdrojov financovania, prezentácia klastra a vnímanie klastrov z dlhodobého pohľadu.

Pri zakladaní klastrov je potrebné brať do úvahy aj organizačno-právnu formu podnikov, pre ktoré bude klaster vytváraný. Organizačný dizajn je proces rozhodovania o voľbe vhodnej organizačnej štruktúry a výsledkom rozhodnutia je organizačná štruktúra konkrétneho podniku. Dôležitým aspektom, ktorý ovplyvňuje úspešné fungovanie klastra, je štruktúra klastra. Štruktúrou klastra rozumieme jednotlivé subjekty zapojené v klastri a ich zástupcov, ktorí sa podieľajú na rozvoji a riadení klastra. Jednotliví účastníci klastra hrajú pri jeho vzniku a rozvoji rôzne role. Medzi základných účastníkov klastra patria zástupcovia priemyslu, vlády, akademickej obce a finančných inštitúcií.

Spôsob vzniku klastrov významne ovplyvňuje vnútorné usporiadanie a organizáciu klastra. Pri prirodzených klastrov sa očakáva, že vnútorná štruktúra klastra nebude inštitucionalizovaná a formalizovaná. Klastre, ktoré sa vyvinuli na základe určitej iniciatívy, sa predpokladá, že budú určitým spôsobom organizované. Klastre môžu mať vlastnú riadiacu organizáciu, ktorá koordinuje činnosť klastra, pripravuje stratégiu jeho rozvoja, prípadne zaisťuje poskytovanie špecifických služieb v spolupráci s verejným sektorom. Existujú rôzne stupne spoločenstva vo vnútri klastra, od prísneho formálneho členstva až po voľne existujúce iniciatívy bez akéhokoľvek formálneho členstva. Klaster môže existovať i bez vlastného právneho vymedzenia. Pri vytváraní organizačnej štruktúry klastra je nevyhnutné vyriešiť tieto základné otázky: voľba právnej formy a nebezpečia porušenia pravidiel hospodárskej súťaže.

Výber právnej formy je pre množstvo klastrov kritický a často súvisí so zameraním klastra, s jeho plánovanými aktivitami, so spôsobom organizácie vzťahov medzi jednotlivými členmi, a pod. Právna forma sa môže meniť s vývojom klastra, jeho členmi a stratégiou. Klaster môže tiež fungovať ako súčasť inej asociácie. Nevzniká potom samostatný právny subjekt, ale výhodou je, že klaster má okamžite silné zázemie danej asociácie, administratívnu podporu, zavedené postavenie a pod.

V roku 2005 bola napríklad pre podmienky Českej republiky spracovaná štúdia s názvom: Analýza právnych foriem klastrov a v tejto štúdii boli charakterizované jednotlivé právne formy, ktoré boli následne analyzované z hľadiska ich využitia ako právnej formy klastrov. Jednotlivé právne formy boli hodnotené z pohľadu splnenia nasledujúcich kritérií:

- počet subjektov, ktoré môžu byť zoskupené v danej právnej forme;
- možnosť integrovať vysoké školy do danej právnej formy,
- náročnosť legislatívnych zmien po vstupe alebo výstupe člena klastra,
- možnosť odlíšenia miery zainteresovanosti subjektov v klastri,
- možnosť integrácie fyzických osôb do danej právnej formy,
- možnosť danej právnej formy čerpať dotácie pre rozvoj podnikateľských činností klastrov,
- skúsenosti s využívaním danej právnej formy v zahraničí. [5]

[5] TROBLOVÁ, P. – M. ŠIMON. 2005. Řízení strategických a podnikatelských aktivit v síti podniků. In *Medzinárodní vědecká konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2005. ISBN 80-7318-294-7, 80 – 87 s.

Z realizovanej analýzy vyplynulo, že dané kritériá jednoznačne spĺňajú nasledovné právne formy: družstvo, občianske združenie, záujmové združenie právnických osôb, spoločnosť s ručením obmedzeným. Pri riadení klastra je jeho výkonnosť ovplyvnená riadiacim aparátom, ktorý by mal vytvárať kvalitné vzťahy a siete vedúce k dosiahnutiu cieľov. Personálna dimenzia klastra je preto jedným z kľúčových faktorov úspešného riadenia a rozvoja klastra. Personálne dimenzie klastra determinuje zloženie a efektivita riadiacej skupiny: [6]

a) schopnosť facilitátora a manažéra klastra,
b) spôsob vnútornej organizácie vzťahov,
c) rola líderskej osobnosti klastra,
d) prítomnosť veľmi aktívnych účastníkov klastra,
a) rola jednotlivých účastníkov zapojených do klastra.

Za výkonnosť klastra je primárne zodpovedná manažment klastra. Na riadení klastra sa môžu podieľať nasledovné záujmové skupiny: zástupcovia podnikov, zástupcovia vládnych alebo regionálnych inštitúcií, zástupcovia vzdelávacích a výskumných inštitúcií a zástupcovia finančného sektora. Riadiaca skupina môže na začiatku byť veľmi neformálna, ale v priebehu času by sa postupne mala rozvíjať a formalizovať. Členovia riadiacej skupiny by mali prevažne pochádzať z priemyslu a mali by kombinovať skúsených zástupcov úspešných podnikov so zástupcami malých inovatívnych podnikov z dôvodu využitia ich skúseností pri úspešnom rozvoji klastra.

Organizačná štruktúra takej riadiacej skupiny často v rôznych podobách zahrňuje úroveň výkonnú (manažéri klastra), riadiacu (predstavenstvo, valné zhromaždenie) a kontrolnú (dozorná rada). Kľúčovou úlohou rozvoja klastra je voľba riaditeľa z riadiacej skupiny. Riaditeľ sa stáva vedúcim celej riadiacej skupiny a musí byť akceptovaný všetkými členmi. Pre každodenné riadenie a rozvoj klastra je potrebné stanoviť tzv. projektový tím a jeho veľkosť závisí na veľkosti klastra a jeho aktivitách. Na čele projektového tímu stojí manažér klastra a jeho výber je kľúčový vzhľadom k budúcej výkonnosti klastra. Manažér klastra by mal byť oboznámený so situáciou v odbore, mal by byť vo svojom odbore známy a rešpektovaný, mal by mať dostatok kontaktov a tiež určité manažérske a líderské schopnosti. Pri zostavovaní riadiacej skupiny je dobré sa vyvarovať zapojeniu osôb s úzko zameranými záujmami.

Mimo projektový tím rastie pri realizácii prvých spoločných aktivít klastra potreba vzniku pracovných skupín, ktoré sú dočasné a usilujú sa o splnenie určitého cieľa (napr. skupina pre rozvoj ľudských zdrojov, skupina pre marketing, skupina zameraná na výskum a vývoj, a pod.). Každá pracovná skupina má svojho manažéra projektu a ďalších členov. Pre úspešné klastrovanie je veľmi dôležitým faktorom prítomnosť silnej osobnosti lídra.

V odbornej literatúre sa v týchto súvislostiach objavuje pojem zakladateľ, resp. projektant klastra (*clusterpreneur, resp. cluster engineer*), ktorý by mal mať tieto kľúčové vlastnosti: vizionár, analytik, facilitátor a schopný vytvárať siete. Podobne ako manažér klastra môže pôsobiť tiež predseda klastra, ktorý stojí v čele riadiacej skupiny. Táto pozícia býva často obsadzovaná veľmi významnou a všeobecne uznávanou osobnosťou z klastra. Predseda klastra nie je zodpovedný za každodenné riadenie klastra, skôr ho na verejnosti reprezentuje, motivuje ostatných členov a získava podporu a zdroje. Vplyv klastrov na región,

[6] TROBLOVÁ, P. – M. ŠIMON. 2005. Řízení strategických a podnikatelských aktivit v síti podniků. In *Medzinárodní vědecká konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2005. ISBN 80-7318-294-7, 80 – 87 s.

na vznik nových poznatkov (znalostný manažment), ktoré následne vedú k zvyšovaniu konkurencieschopnosti podniku v klastri, klastra, resp. regiónu, kde klaster pôsobí.

Klastre sa môžu vyskytovať v rôznych organizačno právnych formách.[7] V Slovenskej republike prichádzajú do úvahy nasledujúce formy:[8]

Združenie

Táto právna forma umožňuje vytvorenie záujmového združenia právnických osôb. Toto združenie je samo právnickou osobou s právnou subjektivitou, ktorá vzniká zápisom do registra združení u krajského úradu. Nevýhodou tohto združenia je, že umožňuje členstvo len právnickým osobám. Zo zahraničných skúseností vyplýva, že klastre preferujú členstvo i pre fyzické osoby. Fyzická osoba sa do takéhoto združenia môže zapojiť napr. na základe bežného zmluvného vzťahu. Členovia združenia z titulu svojho členstva neručia za jeho záväzky.

Združenie občanov

Združenie občanov je právnickou osobou, ale umožňuje členstvo tiež fyzickým osobám. Združenia občanov sú spravidla vytvárané za určitým nepodnikateľským účelom, takže vzhľadom na podmienku, že klaster nesmie vykazovať zisk, je táto forma veľmi vhodná. V SR na tejto báze fungujú mnohé profesijné združenia a asociácie a ani v tejto forme združenia jeho členovia neručia za jeho záväzky.

Voľné združenie (konzorcium)

Založením konzorcia nedochádza k vzniku samostatnej právnickej osoby, čo je pre klaster nevýhodou, pretože nemôže vystupovať pod zvláštnym fiktívnym menom a navonok samostatne jednať ako klaster. V praxi môže byť relatívne zložité upraviť interné vzťahy spojené s postavením konzorcia a jeho daňovej a účtovnej povinnosti k spokojnosti všetkých členov, čo túto formu ľahko znevýhodňuje voči ostatným právnym formám. Táto forma je v zahraničí používaná predovšetkým v súvislosti s tzv. akademickými klastrami, ktoré nezdružujú podnikateľov.

Nadácia

Nadácia je účelovým združením majetku a poslaním nadácie je plnenie všeobecne prospešných cieľov. Vo vzťahu ku klastru by jedným z cieľov mohla byť podpora výskumu smerujúceho k rozvoju nových technológií. Problém však môže nastať v prípade vysokých škôl, ktoré sa nemôžu stať členom nadácie, len ich zakladateľom. Z povahy nadácie, t.j. účelového združenia majetku vyplýva rovnako sťažená voľná dispozícia s majetkom. Táto forma nie je pre klastre bez problémov použiteľná v praxi.

Obchodná spoločnosť, družstvo

[7] HUČKA, M. – KISLINGEROVÁ, E. – MALÝ, M. a kol. 2011. *Vývojové tendence velkých podniků : podniky v 21. století.* Praha : C. H. Beck, 2011. s. 153-155. ISBN 978-80-7400-198-7.
[8] THOMASOVÁ, E. 2013. *Organizovanie. Teória a prax organizovania podniku. Prvé vydanie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 320 s. ISBN 9978-80-89393-93-0.

Klaster by samozrejme mohol vzniknúť tiež ako niektorá z foriem obchodnej spoločnosti (v.o.s., k.s, s.r.o., a.s.) alebo družstvo. U obchodných spoločností je spravidla problematické vystupovanie a prijímanie nových členov, ktorí by sa museli stáť spoločníkmi pri vstupe, eventuálne by museli spravidla previesť svoj obchodný podiel pri výstupe z klastra. Navyše u väčšiny obchodných spoločností by bolo zmeny treba spájať so zápisom do obchodného registra, čo je jednak zbytočne nákladné a tiež administratívne náročné. U niektorých spoločností je tiež požiadavka maximálneho počtu spoločníkov. V praxi to všetko môže spôsobiť značné ťažkosti. Družstvo sa síce rovnako zapisuje do obchodného registra, viac menej cirkulácia členov je veľmi voľná a nevyžaduje registráciu v obchodnom registri, členovia neručia za záväzky družstva. Táto forma je pre klaster praktickejšia než forma inej obchodnej spoločnosti.

Aby sme zodpovedali na otázku, ktorá organizačno-právna forma je pre klaster najvhodnejšia, je treba sa na tento problém pozrieť tiež z pohľadu súťažného práva, teda z pohľadu potenciálneho nebezpečenstva ohrozenia hospodárskej súťaže. Z povahy vecí je zrejmé, že klaster nesie zvýšené riziko, že sám svojimi aktivitami (napr. odporúčanie cien, obchodných podmienok alebo nevhodným spracovaním údajov získaných od členov klastra) alebo podporou nevhodných aktivít svojich členov (kartelové dohody apod.) poruší pravidlá hospodárskej súťaže.

O právnej forme klastra, ktorá je najvhodnejšia pre daný účel, rozhodnú jeho členovia. V nadväznosti na účel a právne formy tradične vytvárané zahraničnými klastrami a slovenskými profesijnými združeniami a po zhodnotení vhodnosti jednotlivých foriem z pohľadu slovenského práva možno odporučiť tieto štyri formy (zoradené podľa vhodnosti):

1. Združenie občanov.
2. Družstvo.
3. Združenie.
4. Kapitálová obchodná spoločnosť (s.r.o., a.s.).

Jednotlivé formy sa od seba líšia spôsobom vystupovania a prijímania nových členov, zodpovednosťou členov za záväzky klastra. Z pohľadu daňového a účtovného sú všetky štyri formy rovnocenné, je treba len zvážiť, aké subjekty budú členmi klastra a či bude klaster založený za účelom podnikania či ako nepodnikateľský subjekt.

ZÁVER

Determinantom budúcej udržateľnej prosperity Slovenskej republiky, ako malej otvorenej ekonomiky, musí byť schopnosť hospodárstva pružne reagovať na globálne zmeny a dopyt. Z dlhodobého hľadiska práve inovácie umožňujú dosahovať technologické zmeny a iniciovať nové ekonomicko-technologické cykly. Predovšetkým krajiny, ktoré dokázali včas identifikovať a podporiť perspektívne inovácie, resp. technológie, si zabezpečili prosperitu. Inovácie zlepšujú sociálno-ekonomické postavenie podnikov, regiónov a celých krajín. Preto je potrebné cielene podporovať inovačné aktivity podnikov, ich zoskupení (klastrov) a zapájanie ďalších subjektov do ekonomických procesov. Tento príspevok je čiastkovým výsledkom dizertačnej práce na tému: Klastre ako nástroj zvýšenia konkurencieschopnosti podnikov pod vedením doc. Ing. Eleny Thomasovej, CSc.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. HUČKA, M. – KISLINGEROVÁ, E. – MALÝ, M. a kol. 2011. *Vývojové tendence velkých podniků : podniky v 21. století.* Praha : C. H. Beck, 2011. s. 153-155. ISBN 978-80-7400-198-7.
2. LOUČANOVÁ, E. – ZAUŠKOVÁ, A. 2008. *Klaster ako nástroj na elimináciu bariér inovatívnosti malých a stredných podnikov drevospracujúceho podniku*. Zvolen : Technická univerzita, 2008. 117 s. ISBN 978-80-228-1890-2.
3. PAVELKOVÁ, D. a kol. 2009. *Klastry a jejich vplyv na výkonnosť firiem*. Praha : Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
4. PAVELKOVÁ, D. – JIRČÍKOVÁ. 2008. Klastry jako nástroj zvýšení konkurencieschopnosti firem. In: *Ekonomie a management*, 2008, roč. 11, č. 3, 63-72.
5. THOMASOVÁ, E. 2013. *Organizovanie*. *Teória a prax organizovania podniku. Prvé vydanie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 320 s. ISBN 9978-80-89393-93-0.
6. TROBLOVÁ, P. – M. ŠIMON. 2005. Řízení strategických a podnikatelských aktivit v síti podniků. In *Medzinárodní vědecká konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2005. ISBN 80-7318-294-7, 80 – 87 s.
7. ZAUŠKOVÁ, A. 2010. Klastre – nástroj pre zvyšovanie inovačnej výkonnosti a konkurencieschopnosti regiónov. In: Communication Today. 46 s. Teoretické štúdie.

EKONOMICKÁ PRIDANÁ HODNOTA A JEJ VYUŽITIE PRI STANOVENÍ HODNOTY PODNIKU V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

ECONOMIC VALUE ADDED AND ITS USE IN DETERMINING THE VALUE OF A COMPANY IN THE SLOVAK REPUBLIC

Monika Jančovičová[1]

ABSTRACT
Globalization of the economy, social or transformational changes necessitated a new approach to expert witnesses. Current legislation defines five basic methods of determining the value of a company, of which the most frequent is revenue method based on market principles. This method also includes the synthetic indicator Economic Value Added (EVA) as a modern method based on measuring the economic profit. The article deals not only characteristic of and practical application for a fictitious company, but also the problems of its use in the Slovak Republic.

KEY WORDS
Economic value added, valuation of enterprises, value, capital costs, legislation

JEL klasifikácia
G32

ÚVOD

Ekonomická pridaná hodnota (z anglického economic value added – ďalej len „EVA“) sa v poslednej dekáde 20. storočia začala čoraz viac vyskytovať v ekonomickej praxi podnikov v krajinách s vyspelou trhovou ekonomikou. Autormi metódy EVA sú predstavitelia poradenskej spoločnosti Stern Stewart & Co, Američania Joel M. Stern a G. Bennett Stewart III, ktorí túto koncepciu v roku 1991 publikovali ako nástroj riadenia a ohodnocovania podnikov a na ktorú vlastnia ochrannú známku. Stewart definoval EVA ako „operating profits less the cost of all capital employed to produce those earnings“ (Stewart, 1991), čiže operatívny zisk znížený o náklady na kapitál, ktorý podnik používa na produkciu tohto zisku.[2] To, že sa jeho názov používa v súčasnosti ako bežný pojem pre meradlá založené na ekonomickom poňatí zisku v praxi, je dôkazom nielen jeho kvality, ale aj marketingovej úspešnosti samotnej spoločnosti.[3]

[1] Ing. Monika Jančovičová, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, kontakt: jancovicova.monikaa@gmail.com, autorský podiel 100%,

[2] MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ P.. 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku (EVA, MVA, CF ROI).* Praha : Ekopress, 2005. s. 8. ISBN 80-86119-61-0.

[3] WAGNER, J. 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti.* Praha : Grada Publishing, 2009. S. 182. [online]. [cit.29.10.2015]. Dostupné na internete: <https://books.google.sk/books?id=zCv_dyUhC4C&pg=PA202&dq=ekonomick%C3%A1+pridan%C3%A1+hodnota&hl=sk&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=ekonomick%C3%A1%20pridan%C3%A1%20hodnota&f=false>

CHARAKTERISTIKA EKONOMICKEJ PRIDANEJ HODNOTY

EVA predstavuje veličinu, ktorú možno využiť ako nástroj finančnej analýzy, ohodnotenia podniku a riadenia podniku. Ide o modernú koncepciu zameranú na postavenie vlastníkov a maximalizáciu zhodnotenia vložených investícií, pričom sa snaží odstraňovať nedostatky ukazovateľov, ktoré sa bežne využívajú na určenie výnosnosti podniku. [4]

Základným princípom tohto ukazovateľa je, že „preferuje ekonomický zisk, t. j. zisk tvorený rozdielom medzi výnosmi kapitálu a ekonomickými nákladmi, teda nákladmi, ktoré okrem účtovných nákladov zahŕňajú tzv. oportunitné náklady. Tie predstavujú výnos, ktorý by vlastník (investor) získal, keby svoje zdroje vložil do iných akcií a obligácií s porovnateľným ziskom a ktorý nezíska, pretože svoje prostriedky nasmeroval inde“[5]. V praxi ide najčastejšie o ušlú mzdu podnikateľa alebo úroky z vlastného kapitálu. Rozdiel medzi účtovným a ekonomickým ziskom vyplýva z nasledujúceho porovnania:

Účtovný zisk = Výnosy – Náklady

Ekonomický zisk = Celkový výnos kapitálu – Náklady na kapitál

Ekonomický zisk dosiahneme vtedy, ak prekonáme „normálny zisk“. Ten sa odvodzuje od priemerných nákladov kapitálu, ktoré vynaložili veritelia (úroky), ale aj vlastníci (oportunitné náklady).

VÝPOČET UKAZOVATEĽA EVA

Pri charakteristike ukazovateľa EVA sme uviedli, že meria ekonomický zisk, ktorý je tvorený rozdielom medzi výnosmi kapitálu a ekonomickými nákladmi, medzi ktoré nezahŕňame iba účtovné náklady, ale aj náklady oportunitné. Tento rozdiel, a teda ekonomický zisk, možno vyjadriť nasledovne:

EVA = NOPAT – WACC x C

Prvá časť vzorca je označovaná ako čistý prevádzkový výsledok hospodárenia (NOPAT), pretože do súčinu vstupuje prevádzkový výsledok hospodárenia a aktuálna sadzba dane z príjmov. Cieľom čistého prevádzkového výsledku hospodárenia je priblížiť v maximálne možnej miere účtovné poňatie podnikového zisku investorov. Druhá časť vzorca sa zaoberá celkovým investovaným kapitálom (C), ktorý je spoplatnený váženými priemernými nákladmi kapitálu (WACC).[6]

Vážené priemerné náklady kapitálu (WACC) predstavujú hodnotu investovaného vlastného (N_{VK}) a cudzieho kapitálu (N_{PK}).

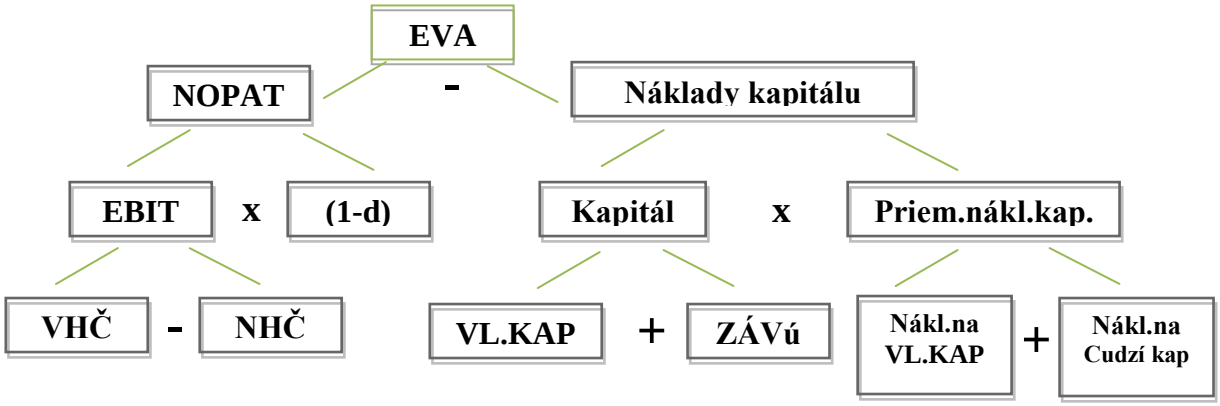
$$WACC=(1-DS) \cdot N_{PK} \cdot \frac{PK}{CK} + N_{VK} \cdot \frac{VK}{CK}$$

Koeficient N_{PK} u cudzieho kapitálu predstavuje výšku úroku, za ktorý je cudzí, požičaný kapitál získavaný. V prípade vlastného kapitálu predstavuje koeficient N_{VK}

[4] VOCHOZKA, M. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku.* Praha : Grada Publishing, 2011. S. 120. ISBN 978-80-247-3647-1.
[5] ZALAI,K. a kol.. 2008. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint, 2008.str. 251. ISBN 80-89085-99-6.
[6] RUČKOVÁ, P. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* Praha : Grada Publishing, 2015. S. 50. ISBN 978-80-247-5534-2.

požadovanú výnosnosť investormi.[7] Najčastejším modelom jeho stanovenia je model CAPM, pri ktorom však narážame na problematiku stanovenia hodnoty Beta koeficientu.[8]

Schéma č. 1: Rozklad ukazovateľa EVA



Zdroj: Spracované podľa ZALAI,K. a kol.: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint, 2013.str. 285.

Ak podnik dosahuje kladnú hodnotu EVA znamená to, že rastie bohatstvo vlastníkov, nakoľko podnik zhodnocuje kapitál viac, ako činia jeho náklady. V prípade ak hodnota EVA dosahuje zápornú hodnotu, náklady kapitálu sú vyššie ako jeho zhodnotenie a bohatstvo vlastníkov klesá.[9]

V prvom rade je však potrebné uvedomiť si, že nie vždy je rastúca hodnota ukazovateľa EVA znakom rastu hodnoty podniku. Zníženie hodnoty podniku pri súčasnom zvýšení hodnoty EVA môže nastať[10]:

- ak bolo zvýšenie EVA v súčasnosti na úkor budúcich nadziskov,
- ak bola zvýšená EVA, avšak pri raste nákladov kapitálu napríklad v dôsledku rizika,
- ak je v podniku nedostatočná obnova majetku, ktorý je stále viac a viac odpisovaný, čo má za následok nižšiu hodnotu viazaného kapitálu (výkonnosť podniku môže v skutočnosti klesať, no EVA rásť).

EVA AKO NÁSTROJ OHODNOTENIA PODNIKU

„Ohodnocovaním nazývame postup znalca – fyzickej osoby alebo právnickej osoby, ktorý sa v definovanom postupe riadi metodikou vydanou všeobecne záväzným právnym predpisom alebo záväzným nariadením. Ohodnocuje sa hmotný a nehmotný majetok, ako aj iný majetok, ktorý neslúži na podnikanie, napr. hospodárske zvieratá, rôzne zbierky,

[7] MARINIČ P. 2008. *Plánovaní a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. S 40. ISBN 978-80-247-2432-4.

[8] Bližšie sa touto problematikou zaoberajú MAJDÚCHOVÁ, H. - SIVÁKOVÁ, B. Prístupy k stanoveniu Beta koeficientu. In Variácie procesu objektivizácie v ekonomickom znalectve : zborník vedeckých statí [elektronický zdroj]. - Žilina : EDIS - vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2015. ISBN 978-80-554-1091-3, s. 88-97 [CD - ROM]. VEGA1/0784/15.

[9] FOTR, J – SOUČEK, I. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2005. S. 182. [online]. [cit.29.10.2015]. Dostupné na internete: <https://books.google.sk/books?id=LGus2lKHZqEC&pg=PA127&dq=ekonomick%C3%A1+pridan%C3%A1+hodnota&hl=sk&sa=X&ved=0CCkQ6AEwAWoVChMIsvB6uLqyAIVwmAPCh3eXQD_#v=onepage&q=ekonomick%C3%A1%20pridan%C3%A1%20hodnota&f=false>

[10] MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ P.. 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku (EVA, MVA, CF ROI)*. Praha : Ekopress, 2005. s. 65 – 72. ISBN 80-86119-61-0.

historické artefakty, ako aj práva duševného vlastníctva. Ohodnocujú sa podniky, ale aj jednotlivé zložky ich majetku. Podnik ako celok sa môže ohodnotiť ako súčet jeho jednotlivých zložiek majetku (stavby, pozemky, stroje, nehmotný majetok) alebo na základe jeho prosperity (výnosov). Na účely ohodnotenia väčších celkov pôsobia znalecké organizácie a znalecké ústavy. Znalci – fyzické osoby v súlade s uvedeným postupom ohodnocujú menšie celky, napr. rodinné domy, byty, pozemky, dopravné prostriedky, stroje, umelecké predmety, starožitnosti, drahé kovy a pod.[11]“ Metódy, ktoré sa využívajú na stanovenie hodnoty definuje vyhláška č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov § 3 ods. 1. Ide o:

a) *Majetkovú metódu,*
b) *Podnikateľskú metódu,*
c) *Kombinovanú metódu,*
d) *Likvidačnú metódu,*
e) *Porovnávaciu metódu.*

Zahraniční aj slovenskí autori zaraďujú syntetický ukazovateľ EVA medzi výnosové metódy, ktoré sú založené na poznatku, že hodnota statku je určená očakávaným výnosom pre daného investora. Pri praktickej aplikácii však zisťujeme, že ukazovateľ EVA nemožno jednoznačne zaradiť medzi výnosové metódy nakoľko je spôsob výpočtu založený na súčte hodnoty zistenej majetkovou metódou a aktuálnej trhovej hodnoty, tzn:

$$\mathbf{VŠH_P = VŠH_M + MVA.}$$

V nasledujúcom príklade vyčísľujeme hodnotu fiktívneho podniku na základe zadaných parametrov prostredníctvom ekonomickej pridanej hodnoty. Pre zjednodušenie výpočtu predpokladáme, že hodnoty jednotlivých parametrov sú už po potrebnej konverzii z účtovných dát na dáta ekonomické.

PRÍKLAD

Spoločnosť ABC, s. r. o. vykazuje nasledovné údaje:

Vlastný kapitál	30 000,- €
Cudzie úročené zdroje	75 000,- €
Prevádzkový zisk po zdanení (bez nákladových úrokov)	42 000,-€
Náklady vlastného kapitálu zistené metódou CAPM	15 %
Nákladové úroky	7 000,-€

Riešenie:

NOPAT = Prevádzkový zisk po zdanení + nákladové úroky = 42 000 + 7 000 = 49 000,- €

Celkový kapitál = VK + CK = 30 000 + 75 000 = 105 000,- €
Náklady cudzieho kapitálu = (7 000/75 000) = 9,33 %
WACC = (75 000/105 000) * 0,0933 * (1-0,22) + (30 000/105 000) * 0,15 = 0,948 = 9,48 %
EVA = 49 000 – 0,0948 * 105 000 = 39 046,- €
Hodnota podniku = 105 000 + (39 046/0,0948) – 75 000 = 441 878,- €

NOA **MVA –** súčasná hodnota budúcej EVA

[11] KUBICA M. - JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. 2013. Znalectvo. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 16. ISBN 978-80-8078-663-2.

Z výsledkov vyplýva, že fiktívny podnik v analyzovanom roku dosahuje kladnú hodnotu EVA, čo znamená, že výnos z kapitálu je vyšší ako jeho cena, ktorú podnik platí za jeho využívanie, a teda podnik hodnotu tvorí. V konečnom dôsledku má kladná hodnota EVA pozitívny dopad aj na samotnú hodnotu podniku, ktorá rastie.

AKTUÁLNE MOŽNOSTI VYUŽITIA EVA PRI STANOVENÍ HODNOTY PODNIKU V PODMIENKACH SR

EVA ako metóda ohodnocovania sa veľmi často využíva v praxi v zahraničí, ale jej použitie v rámci SR je značne obmedzené. Jedným z dôvodov môže byť americký pôvod, z čoho vyplýva aj komplikovanejší a náročnejší spôsob výpočtu. Pôvod sa odráža predovšetkým vo veličinách, ktoré vstupujú do výpočtu, pričom sú typické práve pre americké prostredie (napríklad položka NOPAT). Taktiež možno naraziť na komplikácie pri vyčísľovaní nákladov na kapitál. Použitie rôznych metodík môže viesť k rôznym výsledkom, čo následne skresľuje interpretáciu samotného ukazovateľa.

Druhým problémom je nepriame zaradenie EVA do výnosových metód, čo hodnotíme ako nevhodné, pretože i na príklade sme demonštrovali použitie majetkovej metódy, ku ktorej sa následne pripočíta hodnota diskontovaných EVA.

Kombinovaná metóda je vyhláškou presne definovaná ako kombinácia majetkovej a výnosovej metódy, no neumožňuje zaradiť metódu EVA práve do tejto kategórie. Vyhláška ďalej uvádza, aké hodnoty môže znalec použiť pri stanovení váh, ktoré sa použijú pri jednotlivých metódach, čo je ďalší obmedzujúci faktor. Pri výpočte EVA však nepoužívame váhy korigujúce majetkovú či podnikateľskú hodnotu.

Jedným z návrhom, aby sme mohli ukazovateľ EVA použiť ako plnohodnotnú metódu ohodnotenie podniku bez porušenia vyhlášky, je práve jej úprava. Tá by spočívala v zmene definovania kombinovanej metódy, resp. rozšírenia tejto definície, nasledovne:

§ 3 ods. 5 *Kombinovanou metódou stanoví znalec všeobecnú hodnotu podniku a časti podniku buď ako vážený priemer všeobecných hodnôt podniku stanovených majetkovou a podnikateľskou metódou alebo ako súčet všeobecnej hodnoty zistenej majetkovou metódou a hodnoty „nadzisku“ vypočítanej pomocou výnosového princípu.*

Z navrhovanej zmeny vo vyhláške však vyplýva povinnosť zmeniť aj obsahové vymedzenie metód založených na výnosovom princípe v literatúre, a to presunutím metódy EVA z výnosovej do kombinovanej metódy.

ZÁVER

Ústrednou myšlienkou ekonomickej pridanej hodnoty je fakt, že investícia vytvára svojím investorom hodnotu iba v tom prípade, že očakávaná výnosnosť presiahne kapitálovú náročnosť. EVA rozvíja náklady kapitálu smerom k ohodnoteniu ekonomickej výkonnosti. Pri snahe použiť ukazovateľ na stanovenie hodnoty podniku v podmienkach Slovenskej republiky však narážame na viaceré problémy, ktoré do istej miery súvisia s jeho americkým pôvodom, ako aj so striktne definovanou vyhláškou, ktorá upravuje metódy ohodnotenia v SR. Možným riešením je úprava legislatívy, ktorá by umožňovala zaradiť ukazovateľ EVA medzi kombinované metódy a vymedzenie algoritmu výpočtu jednotlivých premenných. Spomínaná úprava by sa mala dotýkať aj literatúry, ktorá sa zaoberá ekonomickou pridanou hodnotou ako jednou z možných metód stanovenia hodnoty podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M. 2011. Riadenie hodnoty podniku. Bratislava : Iura Edition, 2011. 157s. ISBN 978-80-8078-379-2.

[2] FOTR, J – SOUČEK, I. 2005. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada Publishing, 2005. [online]. [cit.29.10.2015]. Dostupné na internete: <https://books.google.sk/books?id=LGus2lKHZqEC&pg=PA127&dq=ekonomick%C3%A1+pridan%C3%A1+hodnota&hl=sk&sa=X&ved=0CCkQ6AEwAWoVChMIsvB6uLqyAIVwmAPCh3eXQD_#v=onepage&q=ekonomick%C3%A1%20pridan%C3%A1%20hodnota&f=false>

[3] KISLINGEROVÁ E. 2001. Oceňování podniku. 2 přepracované a doplnené vydanie. Praha: C, H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.

[4] KISLINGEROVÁ E. a kolektív. 2010. Manažérske finance. 3.vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 457 s. ISBN 978-80-7400-197-9.

[5] KRÁĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ K. 2006. Finančný manažment. 2. Vydanie. Bratislava: Iura Edition. 2006. 443 s. ISBN 80-8078-042-0.

[6] KUBICA M. - JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. 2013. Znalectvo. Bratislava : Iura Edition, 2011. 311 s. ISBN 978-80-8078-663-2.

[7] MAJDÚCHOVÁ, H. - SIVÁKOVÁ, B. Prístupy k stanoveniu Beta koeficientu. In Variácie procesu objektivizácie v ekonomickom znalectve : zborník vedeckých statí [elektronický zdroj]. - Žilina : EDIS - vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2015. ISBN 978-80-554-1091-3, s. 88-97 [CD -ROM]. VEGA1/0784/15.

[8] MAŘÍK, M. a kol. 2011 Metody oceňování podniku. Proces ocenění, základní metody a postupy. Ekopress, Praha. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

[9] MAŘÍK M. a kolektív. 2007. Metódy oceňování podniku. 2.rozšírené vydání. Praha: Ekopress, 2007. 487 s. ISBN 978-80-86929-32-3.

[10] MAŘÍKOVÁ P., MAŘÍK M. 2005. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 2. Vydání. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

[11] MAŘÍK M. a kolektív. 2003. Metody oceňování podniku. Proces ocenění, základní metody a postupy. 1. Vydání. Praha: Ekopress, 2003. 402 s. ISBN 80-86119-57-2.

[12] MARINIČ, P. 2008. Plánovaní a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada Publishing, 2008. 227 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

[13] RUČKOVÁ, P. 2015. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha : Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

[14] Stewart, G.B. 1991. The Quest for Value, New York : Harper, 1991.

[15] Vyhláška č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov.

[16] VOCHOZKA, M. 2011. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha : Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

[17] Vyhláška č. 255/2000 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty podniku, jeho častí a zložiek majetku podniku.

[18] WAGNER, J. 2009. Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha : Grada Publishing, 2009. S. 182. [online]. [cit.29.10.2015]. Dostupné na internete: <https://books.google.sk/books?id=zCv_dyUhC4C&pg=PA202&dq=ekonomick%C3%A1+pridan%C3%A1+hodnota&hl=sk&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=ekonomick%C3%A1%20pridan%C3%A1%20hodnota&f=false>

[19] WAGNER, J. 2009. Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

[20] ZALAI,K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint, 2013.471 s. ISBN 978-80-893-9380-0.

[21] ZALAI,K. a kol.. 2008. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint, 2008. 385 s. ISBN 80-89085-99-6.

VYUŽITIE PRINCÍPOV CONTROLLINGU V SYSTÉME DRG

USING THE PRINCIPLES OF CONTROLLING IN THE SYSTEM DRG

Lucia Jantošová[1]

ABSTRACT

The aim of the paper is to explain the principles of using of the costing in the DRG system. DRG system or diagnosis related groups, is a classification system, which allows the assessment of health care costs through a classification of patients, the system takes into account demographic, diagnostic and therapeutic criteria for the patient. The system is worldwide considered the most objective, fairest and most transparent system of funding hospitals. This system measures and evaluates how effective are used the hospital diagnosis, treatment and services. The system essentially applies controlling tools that enable the use of DRG system as a tool for economic-medically effective adjustment payments in the healthcare system.

KEYWORDS

calculation, DRG system, hospitalization case, cost centre, cost

JEL KLASIFIKÁCIA

I 11, M 41

ÚVOD

Systém úhrad zdravotných výkonov na Slovensku prechádza značnými zmenami, ktoré by mali priniesť jeho transparentnosť, objektívnosť a spravodlivosť. Základom pre stanovenie úhrady zdravotného výkonu je v súčasnosti buď cenník výkonov hradený poisťovňou priamo alebo pomocou bodovacieho systému daného výkonu alebo zmluvne stanovená hodnota za výkon dohodnutá medzi poisťovňou a nemocnicou. Dané zmluvne dohodnuté ceny výkonov sú stanovené samostatne pre každú nemocnicu a sú len výsledkom vzájomnej dohody medzi nemocnicou a poisťovňou.

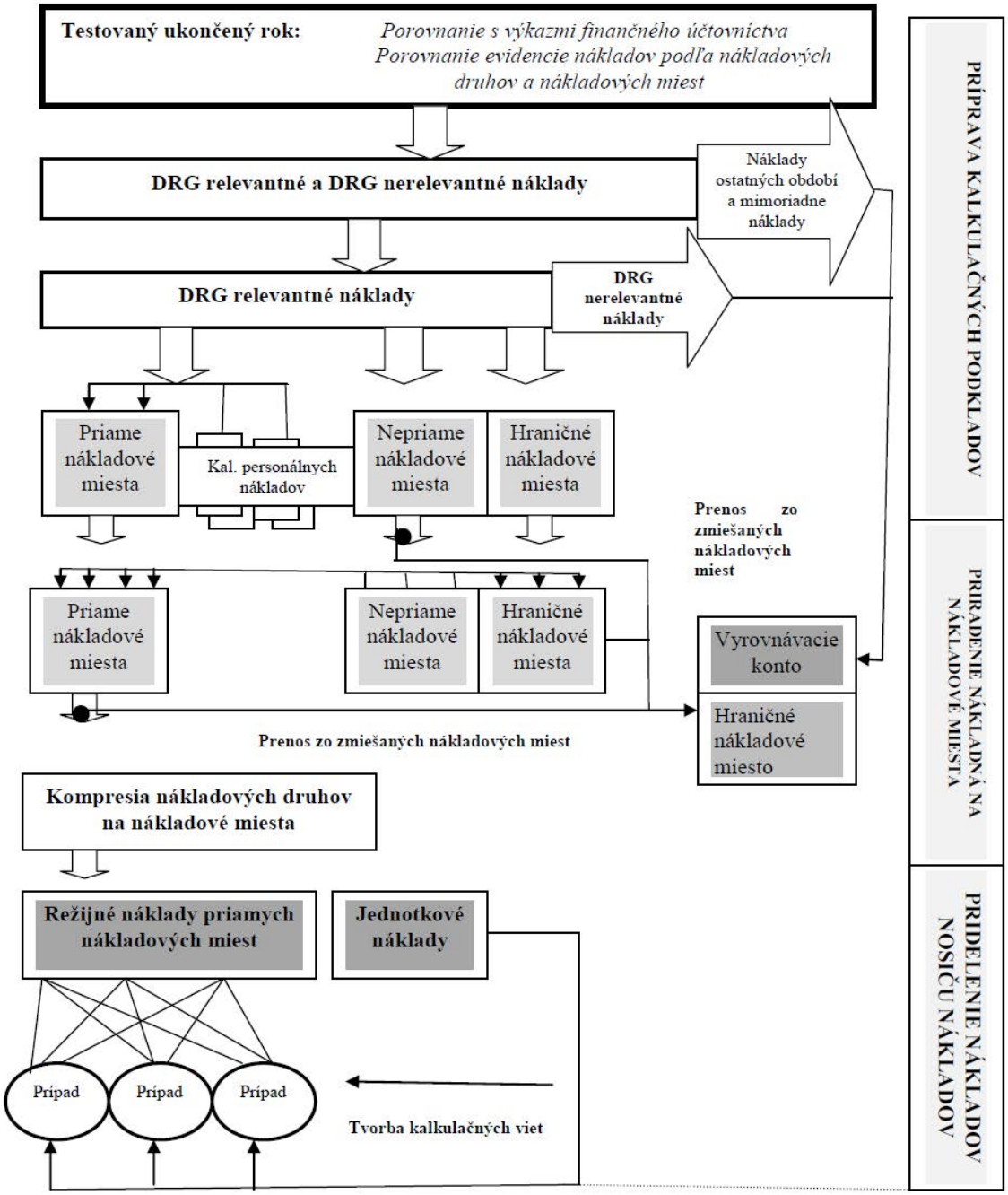
Podstatou systému DRG je kalkulačná schéma nákladov, ktorá predstavuje princíp priraďovania nákladov na jeden ošetrovateľský prípad. Kalkulácia nákladov na ošetrovanie pacienta sa uskutočňuje pomocou úplných nákladov, ktoré sú následne priradená na jednotlivé kalkulačné prípady.

ZÁKLADNÉ PRINCÍPY DRG SYSTÉMU

Kalkulácia nákladov predstavuje spôsob priraďovania nákladov, ktorý umožňuje kalkulovať náklady na jeden hospitalizačný prípad. Hospitalizáciou je chápané obdobie pacientovho prijatia až po jeho prepustenie z nemocnice, bez ohľadu na to, na koľkých lôžkových oddeleniach bol pacient počas celého pobytu v nemocnici liečený. Hospitalizačný prípad sa zúčtováva jedným prípadovým paušálom. Zúčtovanie prípadových paušálov, ako aj zlučovanie hospitalizácií v určitých situáciách, sa vykonáva podľa presne definovaných pravidiel. Princíp zúčtovania nákladov je zobrazený na nasledovnom obrázku.

Obrázok 1: Schéma kalkulácie nákladov na prípad pomocou systému DRG

[1] Ing. Lucia Jantošová, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, jantosova.lucia@euba.sk, spracované pre projekt VEGA č. 1/0128/15 (50%) a VEGA č. 1/0784/15 (50%.)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa HESSE, S.- LEVE, J. – GOERDELER, P.- ZAPP, W. 2013. *Benchmarking im Krankenhaus*. Springer Gabler, 2013. 6 s. ISBN 978-3-658-04133-5.

Daná kalkulácia nákladov sa uskutočňuje pomocou úplných nákladov, ktoré sú následne priradené na jednotlivé kalkulačné prípady. „Princíp kalkulácie nákladov na kalkulačnú jednotku rozlišuje medzi priamymi a nepriamymi nákladmi (súvisia s klasifikáciou nákladových miest) a medzi jednotkovými nákladmi a spoločnými (režijnými) nákladmi. Jednotkové náklady predstavujú spotrebu „drahých“ materiálových nákladov (ich cena je presne stanovená metodikou) na nositeľa nákladov a sú ocenené obstarávacími cenami. Kalkulácia režijných nákladov sa realizuje na základe stanovenej hodnoty.“[2]

[2] HESSE, S.- LEVE, J. – GOERDELER, P.- ZAPP, W. 2013. *Benchmarking im Krankenhaus*. Springer Gabler, 2013. 5-6 s. ISBN 978-3-658-04133-5.

Systém kalkulácií zahŕňa všetky hospitalizačné prípady, výkony a náklady nemocnice, ktoré sú súčasťou zákonom stanoveného systému úhrad- DRG systém. Výkony a s nimi súvisiace náklady, ktoré nie sú pomocou DRG systému hradené, sa následne z kalkulácie vyčlenia.

NÁROKY KLADENÉ NA DOKUMENTÁCIU DRG

Vzhľadom na komplexnosť jednotlivých hospitalizačných prípadov sú pre presnú kalkuláciu potrebné podrobné zdravotné informácie o diagnózach, procedúrach a postupoch vykonávaných pri ošetrení pacienta. K presnej evidencii nákladov sú potrebné napríklad aj informácie o prípadoch, ako je podrobná špecifikácia pacienta, spôsob starostlivosti o pacienta, ale aj informácie o jednotlivých výkonoch, kam zaraďujeme dokumentáciu obsahujúcu jednotlivé výkony, ako napr. čas rez-šitie pri operácii, spôsob vykonaných výkonov a počet diagnostických výkonov, spotreba materiálov a pod. Základnou údajovou základňou o nákladoch je finančné účtovníctvo, ktoré poskytuje informácie o jednotlivých nákladových druhoch, a však pre lepšie evidenciu je vhodné viesť oddelený okruh účtovníctva.

„Kalkulačná príručka pre nemocnice ustanovuje akým spôsobom sa ma viesť nákladové účtovníctvo pomocou nákladových druhov a nákladových miest v nemocniciach. V prípade vnútropodnikového zúčtovania výkonov je potrebné použiť vopred stanovené kľúče, ktoré umožňujú priradenie príslušných nákladov k jednotlivým nákladovým strediskám.“[3]

ŠPECIFIKÁCIA SYSTÉMU DRG

Platné pravidlá stanovujú, že paušálne platby preplácané systémom DRG predstavujú výkony, ktoré sú buď plno stacionárneho (lôžkového) typu alebo čiastočne stacionárneho typu. „Lôžková (stacionárna) starostlivosť predstavuje klasickú formu ošetrenia v nemocnici. Okrem nevyhnutnej lekárskej starostlivosti, kam patrí lekárske ošetrenie, ošetrovanie ostatným personálom, podávanie liekov atď., je pacientovi poskytnuté aj stravovanie a ubytovanie. Daný spôsob starostlivosti o pacienta predstavuje najdrahší a najkomplikovanejší spôsob liečby pacienta v nemocnici.

Čiastočne stacionárny (lôžkový) typ liečby ponúka pacientovi nielen zdravotnú starostlivosť, ale aj starostlivosť počas jedného dňa alebo noci (príkladom jednodňová chirurgia). Tento spôsob starostlivosti prichádza do úvahy v prípade, že nie je nutná trvalá hospitalizácia pacienta.“[4] Môžeme teda hovoriť o tzv. jednodňovej starostlivosti alebo prenocovaní pacienta pod dozorom do nasledujúceho dňa. Výnimku v kalkulácií nákladov na výkony pomocou systému DRG tvoria výkony poskytované v psychiatrických zariadeniach a v inštitúciách poskytujúcich psychosomatickú a psychoterapeutickú liečbu.

S vývojom systému sa neskôr zohľadnila aj pred- a po- stacionárna liečba, ktorá vstupuje do výpočtu nákladov na liečebný prípad. K plne stacionárnym prípadom sa následne priradia výkony spojené s pred- alebo po- stacionárnou liečbou a v systéme zúčtovania budú uvedené v jednej dátovej vete.

DRG RELEVANTNOSŤ A NERELEVANTNOSŤ NÁKLADOV

V prípade kalkulácie DRG rozlišujeme medzi DRG relevantnými a DRG nerelevantnými nákladmi. Do kalkulácie nákladov na hospitalizačný prípad podľa systému

[3] ZAPP, W. 2009. *Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung.* Baumann Fachverlage GmbH and Co.KG, 2009. 109 s. ISBN 978- 3- 938610-84-8.

[4] VDEK. 2014. Vor- und nachstationäre Behandlung im Krankenhaus § 115a SGB In. *Krankenhausrecht in der Fassung des GKV- Finanzstruktur unad Qualitat Weiterentwicklungsgesetzes*

DRG nesmú DRG nerelevantné náklady vstupovať, a preto je potrebné tieto náklady identifikovať a odčleniť.

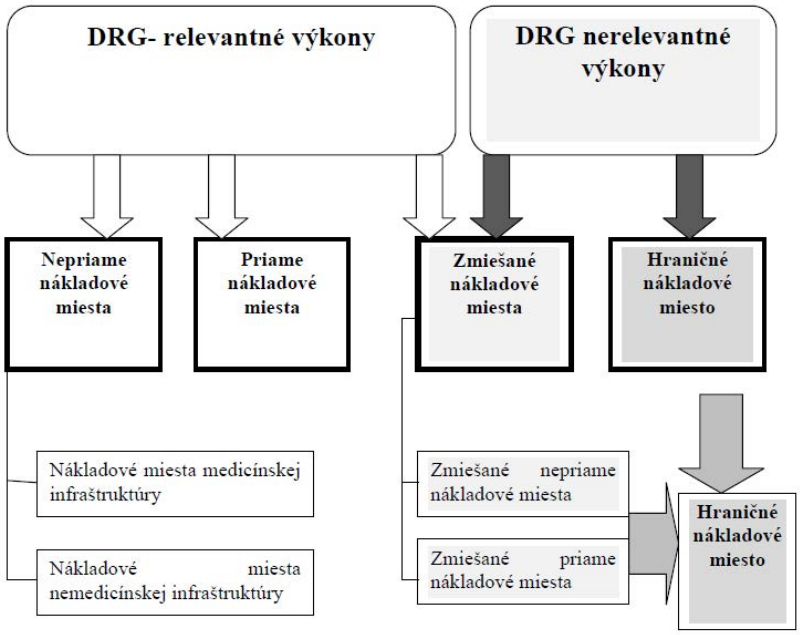
„DRG relevantné náklady nemocnice predstavujú všetky náklady, ktoré vznikajú v súvislosti s poskytovaním univerzálnych nemocničných služieb. DRG relevantné náklady musia spĺňať nasledujúce požiadavky, a to náklady priamo alebo nepriamo súvisia s poskytovaním ústavnej zdravotnej starostlivosti hradenej systémom DRG, vzniknuté náklady sú preukázateľné a správne zaúčtované v zmysle všetkých právnych predpisov upravujúcich účtovníctvo ZS, vrátane kalkulačnej metodiky DRG.

Náklady sú DRG nerelevantné v prípade, že nesúvisia s poskytovaním zdravotných výkonov hradených systémom DRG, vzniknuté náklady nemožno preukázať alebo významným spôsobom bola nedodržaná správnosť účtovania.“[5]

Členenie nákladov v nemocniciach je realizované pomocou nákladových stredísk, ktoré tvoria plán nákladových stredísk v nemocnici.

„Predpokladom je, že pri tvorbe stredísk sa zohľadňujú nasledujúce základné kritéria ich tvorby, a to jednotná oblasť zodpovednosti, jednotný spôsob vzniku nákladov a priestorovo obmedzená oblasť vzniku nákladov. Náklady sa členenia na jednotlivých nákladových miestach pomocou nákladových druhov. V oblasti vývoja kalkulácií sa v posledných rokoch ukázalo, že zmysluplným členením je minimálne členenie nákladových miest, ktoré umožňuje ďalšie členenie a presnejšiu evidenciu na nákladové miesta.“[6] V systéme DGR sú jednotlivé výkony a s nimi spojené náklady priraďované na nasledovné nákladové miesta.

Obrázok 2: Zobrazenie kategórií nákladových miest



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa InEK. 2007. *KALKULATION VON FALLKOSTEN- Handbuch zur Anwendung in Krankenhäusern.* Deutsche Krankenhaus Verlagsgesellschaft mbH, 2007. 54 s. ISBN 978-3-940001-06-1.

S vyššie uvedenou schémou súvisia jednotlivé druhy nákladov, ktoré sú následne priraďované jednotlivým nákladovým miestam.

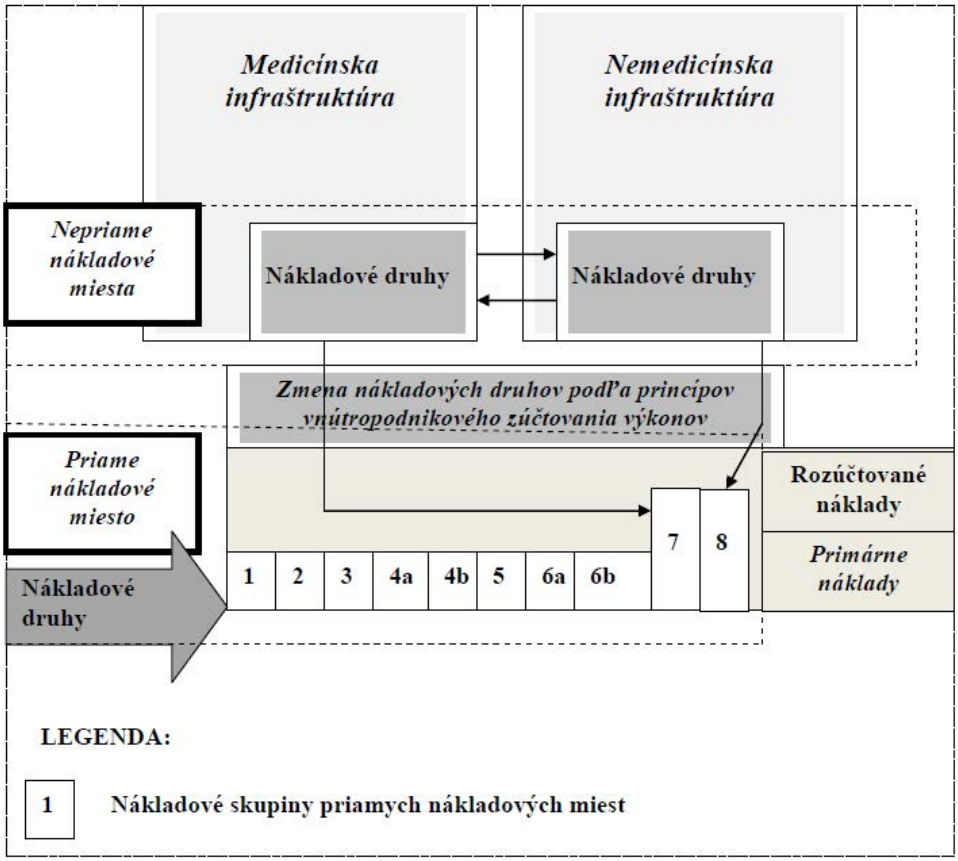
[5] CKS.2014. *Učebnica DRG pre odborne spôsobilé osoby*. Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou- Centrum pre klasifikačný systém, Institut fur das Entgeltsystem im Krankenhaus GmbH, 2014. 157-158 s.
[6] HESSE, S. – BOYKE, J. – ZAPP, W. 2013. *Innerbetriebliche Leistungsverrechnung im Krankenhaus*. Springer Gabler. 2013. 9-10 s. ISBN 978-3-658-04163-2.

Priame náklady sa priraďujú k prípadu podľa priamej a príčinnej súvislosti. Ak sú DRG relevantné, tak vznikajú v súvislosti s poskytovaním DRG relevantných výkonov. Priraďovanie jednotkových nákladov je pre rozvoj systému DRG systému veľmi dôležité, pretože sa daným spôsobom umožňuje presnejšie priraďovanie nákladov za jednotlivé druhy nákladov, čo umožňuje ich lepšie priradenie na jednotlivé skupiny prípadov.

„Režijné náklady sú náklady, ktoré nemožno priamo priradiť k nositeľovi nákladov pomocou príčinnej súvislosti. Priraďujú sa na prípad pomocou kalkulácie nákladov na nákladové miesta. Kalkulácia sa uskutočňuje pomocou základnej hodnoty pre kalkuláciu nákladov v nákladovom účtovníctve.“[7]

Oblasti v nemocniciach, ktoré svoje výkony neposkytujú priamo na pacienta (nepriame nákladové miesta) spadajú buď do oblasti medicínskej alebo nemedicínskej infraštruktúry, čo možno vidieť na nasledujúcom obrázku.

Obrázok 3: Priraďovanie nákladových druhov k nákladovým skupinám



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa InEK. 2007. *KALKULATION VON FALLKOSTEN- Handbuch zur Anwendung in Krankenhäusern.* Deutsche Krankenhaus Verlagsgesellschaft mbH, 2007. 98 s. ISBN 978-3-940001-06-1.

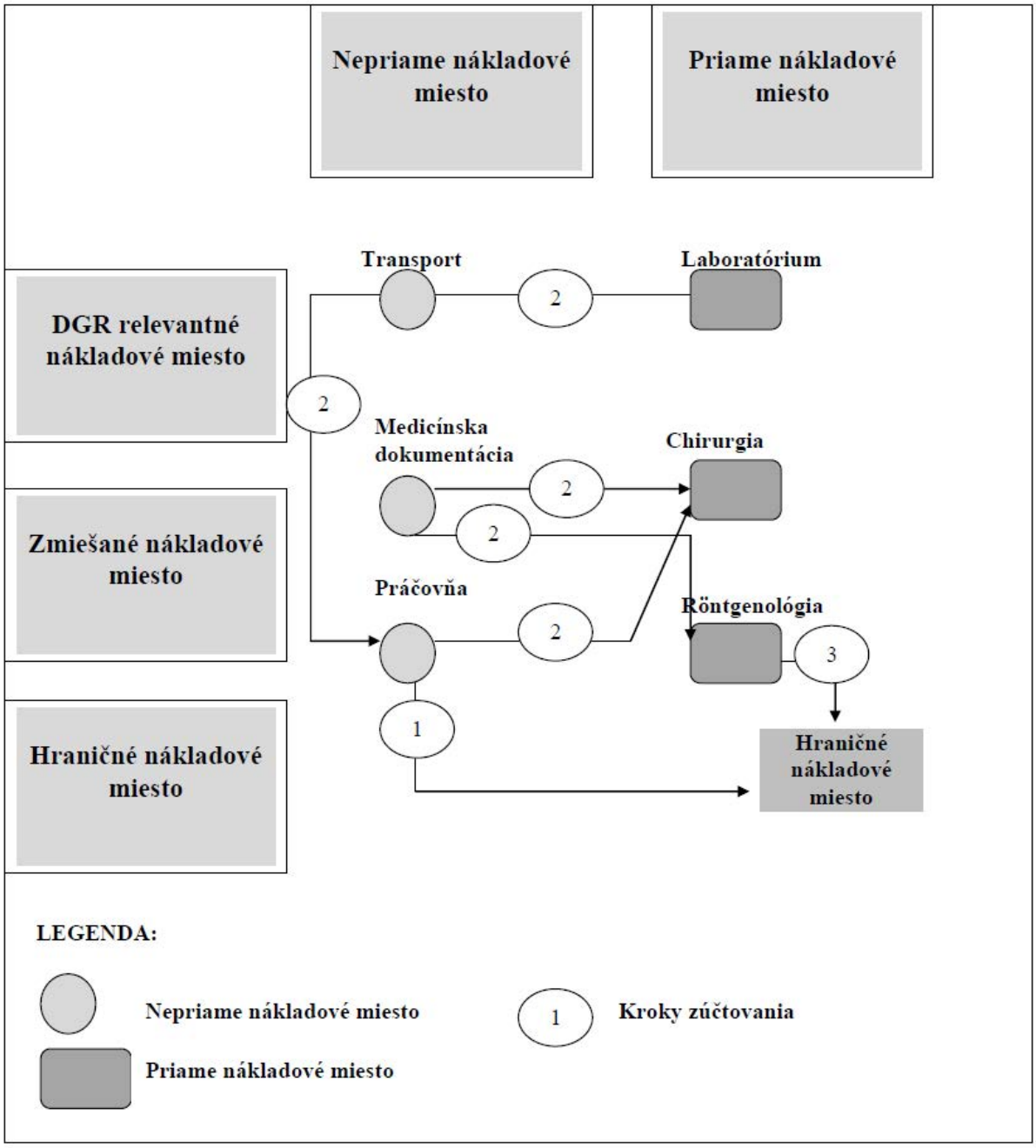
Podľa vopred stanoveného postupu sa použije na prerozdelenie nákladov medicínskej a nemedicínskej infraštruktúry prerozdeľovací kľúč pre jednotlivé činnosti, ktorý umožňujú rozdelenie nákladov podľa využívaných zdrojov.

PRAKTICKÝ PRÍKLAD PRIRAĎOVANIA NÁKLADOV V SYSTÉME DRG

[7] ZAPP, W. – TERBECK, J. 2014. *Kosten versus Erlosverteilung im DRG-System.* Springer Gabler, 2014. 160 s. ISBN 978-3-658-06130-2.

Na nasledovnej schémy si vysvetlíme základné pravidlá fungovania DRG systému, ako je princíp priradenia nákladov na jednotlivé nákladové miesta, ich rozčlenenie na DRG relevantné a DRG nerelevantné, ako aj praktický výpočet nákladov pre nákladové stredisko (miesto) „Röntgenológia“.

Obrázok 4: Schéma priradenia nákladov na nákladové miesta



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa InEK. 2007. *KALKULATION VON FALLKOSTEN- Handbuch zur Anwendung in Krankenhäusern.* Deutsche Krankenhaus Verlagsgesellschaft mbH, 2007. 94 s. ISBN 978-3-940001-06-1.

Krok 1: V našom modelovom riešení je zobrazené nákladové stredisko „Práčovňa“, ktoré poskytuje svoje výkony aj pre neďaleký domov seniorov. Náklady vynaložené na dané výkony sa následne priradia na vymedzovacie nákladové stredisko. Vyúčtovanie nákladov sa uskutočňuje pomocou evidencie nákladov na nákladových miestach.

Krok 2: V danom kroku dochádza k rozdeleniu nákladov z nepriamych nákladových miest na priame nákladové miesta. Dochádza teda k preúčtovaniu z nepriamych nákladových stredísk. Rozdelenie nákladov na existujúce výkony sa uskutočňuje bez ohľadu na to, či ide pri prijímajúcom nákladovom mieste o zmiešané alebo hraničné nákladové miesto. Preto sa rozúčtujú náklady nákladového miesta „Medicínska dokumentácia“ zodpovedajúcou sumou vyúčtovanou podľa dokumentácie stredisku „Röntgenológia“, kde sú evidované aj výkony pre ambulantných pacientov. Vyčlenenie nákladov, ktoré sa uskutočňuje pri rozúčtovaní na nákladové miesta sa podieľa na tom, že DRG nerelevantné náklady sa prenesú na priame nákladové miesta a následne na hraničné nákladové miesto. V prípade strediska „Transport“ ide o prenos nákladov na výkony vnútropodnikového charakteru, ako je prenos výsledkov testov, prenos vzoriek atď., ktoré sú následne zúčtované v priamom nákladovom stredisku Laboratórium.

Krok 3: V tomto kroku dochádza k prenosu výkonov zo zmiešaných nákladových stredísk „Práčovňa“ a „Medicínska dokumentácia“ na priame nákladové strediská, tak ako priamych nákladov, ako aj nákladov plynúcich z nepriamych nákladových miest. Zmiešané nákladové miesta umožňujú také členenie nákladov, ktoré umožňuje určiť podiel priamych nákladov prislúchajúcich priamym nákladovým miestam, ako aj nákladov, ktoré prislúchajú nepriamym nákladovým miestam. Prevod hraničných nákladov na hraničné nákladové miesto sa realizuje pomocou priradenia nákladov na nákladové miesto.

Presnejšie si definujeme nákladové miesto „Röntgenológia“ a k nemu prislúchajúce DRG relevantné a nerelevantné náklady. V prípade nákladového strediska „Röntgenológia“ boli vykázané priame náklady vo výške 400 000 €. Podľa stanových postupov kalkulovania, ktorý ustanovil, že pripadajúca časť nákladov na pacienta je vo výške 25 % spoločných nákladov daného nákladového miesta. Následne sa vyčlenia priame náklady vo výške 100 000 €, pretože tieto náklady slúžili k starostlivosti o ambulantného pacienta a patria medzi DRG nerelevantné náklady.

Na nákladové miesto zmiešaných priamych nákladov „Röntgenológia“ pripadajú podľa alokačného kľúča pre vnútropodnikové zúčtovanie výkonov náklady na priame nákladové miesto „Medicínska dokumentácia“ v hodnote 20 000 €. Ak zohľadníme, že časť nákladov súvisí s poskytovaním výkonov, ktoré sú DRG nerelevantné, teda boli poskytované ambulantnému pacientovi, tak sa DRG nerelevantné náklady na výkony započítajú ako spoločný výkon priameho nákladového miesta „Röntgenológia“, ako aj 20 000 € na nepriame nákladové miesto „Medicínska dokumentácia“. Z toho 25 % nákladov bude priradených z nepriameho nákladového miesta „Medicínska dokumentácia“ svojou prislúchajúcou časťou 20 000 € na hraničné nákladové miesto.

V rámci výpočtu získa nákladové stredisko „Röntgenológia“ DRG relevantné náklady vo výške 15 000 €, z toho (0,25 x 20 000 €) je 5 000 €, ktoré sú priradené hraničnému nákladovému miestu. DRG nerelevantné náklady priameho nákladového miesta „Röntgenológia“ vo výške 105 000 € (100 000 € pre ambulantných pacientov a 5 000 € z predchádzajúceho výpočtu) sú následne rozdelené a priradené na hraničné nákladové miesto.

Z princípu evidencie nákladov na kalkulačné miesta vyplýva, že k priamym nákladovým miestam sa priraďujú prislúchajúce nákladové druhy, ku ktorým sa viažu príslušné nákladové skupiny. Každý nákladový druh prislúcha k danej nákladovej skupine.

Daný príklad predstavuje len časť z princípov kalkulácie nákladov pomocou systému DRG. Komplexný systém kalkulácie si vyžaduje dôslednú evidenciu nákladov na jednotlivé nákladové miesta, čo umožňuje presne vykalkulovať náklady na jednotlivých pacientov podľa prislúchajúcej skupiny.

ZÁVER

Daný systém neprináša len výhody ako je presná evidencia nákladov na pacienta, efektívnejší systém hospodárenia a prerozdelenia zdrojov, ktorý by mal byť v konečnom dôsledku transparentný, ale aj množstvo sporných otázok akou je napr. aj samotná platba za výkon, ktorá predstavuje sumu, ktorá uhrádza nemocnici náklady na poskytnutú zdravotnú starostlivosť. Systém by mal odrážať skutočné náklady na pacientov, a však poskytovatelia môžu začať poskytovať tzv. *indukovanú starostlivosť*. Preto je v podmienkach DRG systému stanovené, že nemocnica môže poskytnúť výkony len do určitého objemu. Bez tohto obmedzenia by existovali snahy o ošetrenie čo najväčšieho počtu pacientov. Pri DRG rozpočte vzniká potreba ošetrovať čo najmenej pacientov, presnejšie poskytovať menej výkonov. Ďalšie poskytnuté výkony nemajú vplyv na výnosy, ale v konečnom dôsledku zvyšujú nemocnici náklady. Jedným z ďalších problémov zavedenia DRG systému je jeho značná administratívna náročnosť. Zahraničná prax ukázala, že lekári a zdravotnícki personál poukazuje na zvýšenú administratívnu náročnosť, ktorá je na nich kladená v súvislosti so systémom DRG. V praxi sa ukázalo, že výhody DRG systému ako sú zlepšenie transparentnosti, zníženie nákladov na poskytovanú zdravotnú starostlivosť, ako aj zabezpečenie kvality v poskytovaní zdravotných výkonov nie sú tak preukázateľné ako poukazujú zástancovia DRG systému. Preto je otázne, či zavedenie systému prinesie požadované zmeny v systéme zdravotnej starostlivosti alebo je to len jeden z mála krokov, ktoré je potrebné v slovenskom zdravotníctve uskutočniť.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

CKS.2014. *Učebnica DRG pre odborne spôsobilé osoby*. Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou- Centrum pre klasifikačný systém, Institut für das Entgeltsystem im Krankenhaus GmbH, 2014. 208 s.

HESSE, S. – BOYKE, J. – ZAPP, W. 2013. *Innerbetriebliche Leistungsverrechnung im Krankenhaus*. Springer Gabler. 2013. 94 s. ISBN 978-3-658-04163-2.

HESSE, S.- LEVE, J. – GOERDELER, P.- ZAPP, W. 2013. *Benchmarking im Krankenhaus*. Springer Gabler, 2013. 82 s. ISBN 978-3-658-04133-5.

InEK. 2007. *KALKULATION VON FALLKOSTEN- Handbuch zur Anwendung in Krankenhäusern.* Deutsche Krankenhaus Verlagsgesellschaft mbH, 2007. 266 s. ISBN 978-3-940001-06-1.

VDEK. 2014. Vor- und nachstationäre Behandlung im Krankenhaus § 115a SGB In. *Krankenhausrecht in der Fassung des GKV- Finanzstruktur und Qualität Weiterentwicklungsgesetzes*

ZAPP, W. – TERBECK, J. 2014. *Kosten versus Erlösverteilung im DRG-System.* Springer Gabler, 2014. 200 s. ISBN 978-3-658-06130-2.

ZAPP, W. 2009. *Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung.* Baumann Fachverlage GmbH and Co.KG, 2009. 235s. ISBN 978- 3- 938610-84-8.

MANAŽMENT SPRACOVANIA BIODPADU V SAMOSPRÁVACH
MANAGEMENT OF BIO-RESIDUES IN MUNICIPALITIES

Juraj Jaška*

ABSTRACT

Thinking of the Mayors must be changed to a market approach. New Public Management (NPM) is often presented as the application of methods and techniques of the private sector in the management of public administration. A shift from a process-oriented administration management to the actual result orientation. This is a new approach to the management of the municipalities as if it were a commercial enterprise. The evolution is clear. Energy is the phenomenon of time and its control, production will be crucial for the prospective development of the commune.

KEY WORDS

Management, biomass, bio-residues management, energy recovery, municipal waste management, composting, pyrolisis, combustion, biofuels

JEL: Q57

* Ing. Juraj Jaška, externý doktorand, Ekonomická univerzita Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu. Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, juraj.jaska@gmail.com

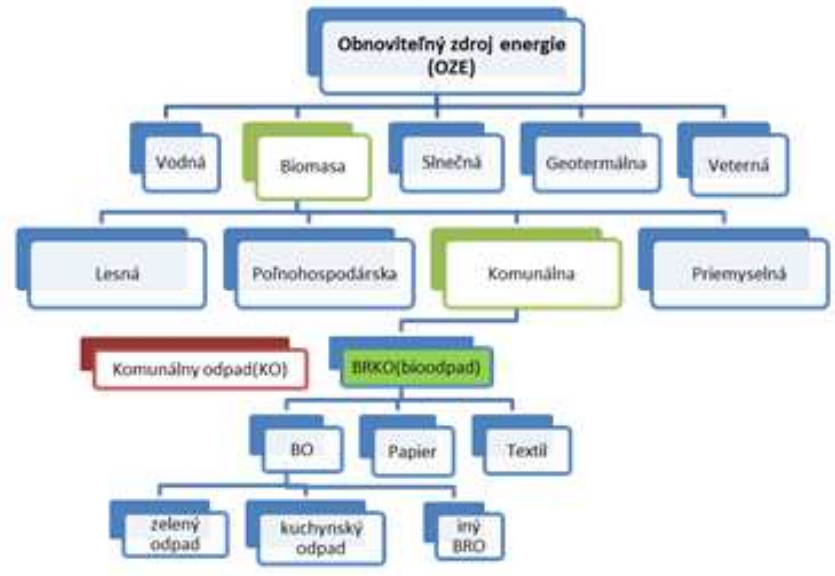
ÚVOD

Pri súčasnom vývoji zdrojov energie vo svete si na Slovensku kladieme relevantnú otázku budúcnosti energetickej skladby krajiny. Popri míňajúcim sa klasickým fosílnym energonosičom sme takmer denne konfrontovaní novými výdobitkami vedy, ktoré práve tieto palivá obchádzajú. Mám na mysli vývoj elektromobilov, efektívne využívanie vetra, Slnka, vody. Často v našich končinách opomenutým obrovským potencionálnym zdrojom energie je biomasa. Slovensko je súčasťou hospodársko-politického celku a preto nám okrem výhod vyplýva aj nutnosť adaptácie na nové technické, kvalitatívne a ekonomické podmienky platné v EÚ. Relatívna energetická samostatnosť slovenských miest a obcí dnes nie je výplodom scenára sci-fi filmu. Súčasné dostupné technológie, možnosť čerpania eurofondov a iných dotácií práve v tejto oblasti spolu s kvalitným a overeným riadením prináša mix, ktorý by dnes nemal ignorovať žiaden primátor, alebo starosta obce. Riadenie spracovania organického komunálneho odpadu tak, aby na jednej strane nedochádzalo k znečisťovaniu životného prostredia, bol dodržaný zákon a na strane druhej z tejto činnosti obec získala výhody v podobe zvýšenia zamestnanosti, energetickej samostatnosti, či v neposlednom rade finančné výhody chce značnú dávku odbornej znalosti a nasadenia vedenia obce. Určite stojí za to analyzovať možné cesty k takejto prosperite.

OBNOVITEĽNÉ ZDROJE ENERGIE

OZE sú jednou z alternatív klasickým fosílnym palivám, zvlášť keď uvážime, že zásoby fosílnych palív sú vyčerpateľné a odhadujú sa podľa rôznych odborníkov na 40 až 120 rokov. Náš podiel využívania OZE na celkovej spotrebe energie je len okolo 8 %, vrátane veľkých vodných elektrární. Zo všetkých OZE má na Slovensku najvyšší energetický potenciál **biomasa.** Ak chceme analyzovať manažment spracovania bioodpadu v samospráve, musíme sa v prvom rade pozrieť na definíciu, zloženie a vlastnosti bioodpadu. Bioodpad je súčasťou komunálneho odpadu a zároveň súčasťou komunálnej biomasy. Záleží na uhle pohľadu. Komunálna biomasa je jednou zo štyroch zdrojov biomasy ako takej. Názornejšie uvádzam na obr.č.1-Hierarchia bioodpadu.

obr.č.1-Hierarchia bioodpadu



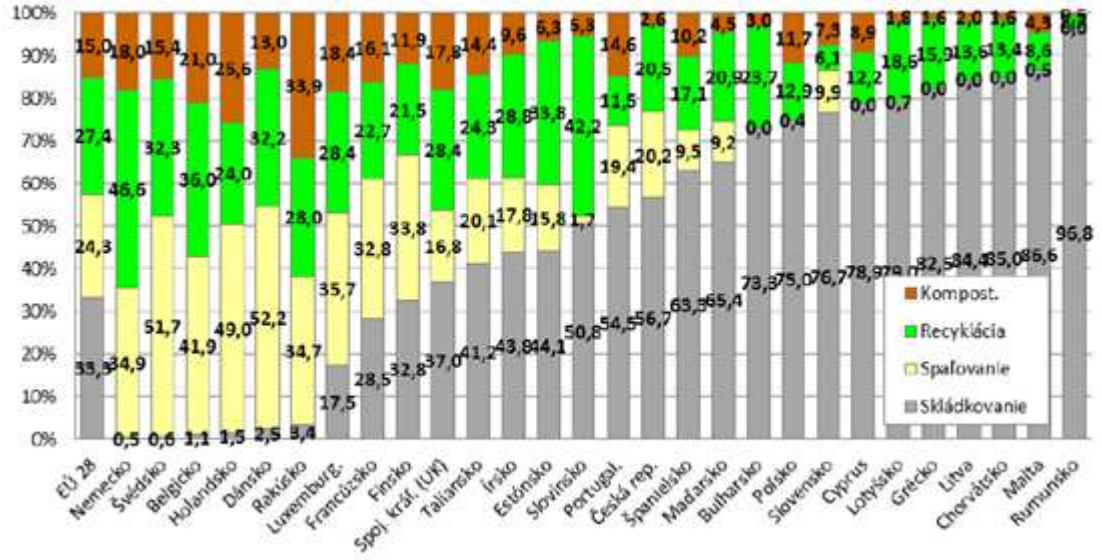
Vysvetlivky: BRKO-biologicky rozložiteľný komunálny odpad (bioodpad) je súčasťou komunálneho odpadu(KO); BO-biologický odpad, BRO-biologicky rozložiteľný odpad

zdroj: vlastné spracovanie

V r. 2020 musí Slovensko recyklovať 50 % komunálneho odpadu. Aby splnilo tento spoločný cieľ EÚ, potrebuje systémovú zmenu v odpadovom hospodárstve, inak hrozí platenie pokút. Patríme medzi najhoršie krajiny EÚ, **dnes skládkujeme viac ako 70 % odpadu,** čo je hanba na úrovni Európy, nevyužitý potenciál pracovných miest a zdrojov, ktoré musíme dovážať na úrovni Slovenska. Miera recyklácie je len okolo 13 % a na tejto úrovni už stagnuje niekoľko rokov. Treba si uvedomiť, že na dosiahnutie cieľa máme už len 5 rokov. Čím neskôr začneme prijímať účinné opatrenia, tým bude musieť byť nábeh ráznejší a preto ťažšie realizovateľný.

Množstvo komunálneho odpadu je v posledných rokoch takmer stagnujúce a predstavuje cca.335 kg/obyvateľa. Alarmujúci a žalostný je skôr stav, ako s týmto odpadom nakladáme. Ako príklad uvádzame ako sa s týmto problémo vysporiaduvajú okolité krajiny.

Obr.č.2-Nakladanie s komunálnym odpadom Európskej únii



Zdroj: Eurostat

BIOLOGICKY ROZLOŽITEĽNÝ ODPAD (BIOODPAD)

Odpady sú členené podľa katalógu odpadov, ktorý je ustanovený vyhláškou č. 284/2001 Z. z.. Podľa § 23 ods. 5 vyhlášky 283/2001 Z.z č biologicky rozložitené odpady (BRO) sú odpady , ktoré sú schopné rozložiľť sa anaeróbnym alebo aeróbnym spôsobom, ako sú napríklad odpady z potravín, odpady z papiera a lepenky, odpady zo záhrad, parkov a pod. Biologicky rozložiteľné odpady tvoria významnú zložku komunálnych odpadov (BRKO). Sú tvorené najmä odpadmi zo zelene, reštauračným a kuchynským odpadom a ďalšími zložkami. Podstatná časť BRKO (až 30 % podľa odborných odhadov) tvorí súčasť zmesového komunálneho odpadu.

Biologický odpad sa definuje ako biologicky rozložiteľný odpad zo záhrad a parkov, potravinový a kuchynský odpad z domácností, reštaurácií, stravovacích a maloobchodných zariadení a porovnateľný odpad z potravinárskych závodov. Nezahŕňa zvyšky z lesníctva alebo poľnohospodárstva, hnoj, splaškové kaly alebo iný biologicky rozložiteľný odpad ako sú prírodné textílie, papier alebo spracované drevo. Nezahŕňa ani tie vedľajšie produkty výroby potravín, ktoré sa nikdy nestanú odpadom. Jednoducho napísané; biologický odpad (BO), je majoritnou súčasťou biologicky rozložiteľného odpadu (BRKO) (po vyčlenení papiera, textilu a pod.). BRKO majú rôznorodé vlastnosti a preto je ich zber, spracovanie a odstraňovanie problematické.

SÚČASNÁ SITUÁCIA NA SLOVENSKU V OBLASTI SPRACOVANIA ODPADOV

Slovenské obce čelia rôznym výzvam v súvislosti s riešením problematiky biologicky rozložiteľných odpadov z domácností a z ďalších inštitúcií, v ktorých vykonávajú zber. Tieto výzvy súčasne predstavujú aj príležitosti a poskytujú motiváciu pre rozvoj udržateľnejšieho systému riadenia a nakladania s biologicky rozložiteľnými odpadmi. Trvalo udržateľný manažérsky proces môže prinášať celú škálu výhod, keďže sa posúva z tradičného, avšak neudržateľného prístupu, založeného prevažne na zneškodňovaní odpadov na skládkach. Samozrejme neplatí, že všetky obce a všetky podniky zneškodňujú biologicky rozložiteľné odpady na skládkach. Množstvo súkromných firiem už kompostuje svoje biologicky rozložiteľné odpady a v niektorých prípadoch sa využíva rozklad týchto odpadov. V súčasnosti existuje celá paleta kľúčových hybných síl, ktoré posúvajú odpadové hospodárstvo na udržateľnejšiu dráhu. Biiodpad môžeme považovať za obnoviteľný zdroj energie, pretože na regeneráciu využitých zásob je potrebná pomerne krátka doba. Je dôležité, že uhlík sa vracia späť do prírodného kolobehu prostredníctvom fotosyntézy, takže záťaž prostredia skleníkovými plynmi je veľmi malá.

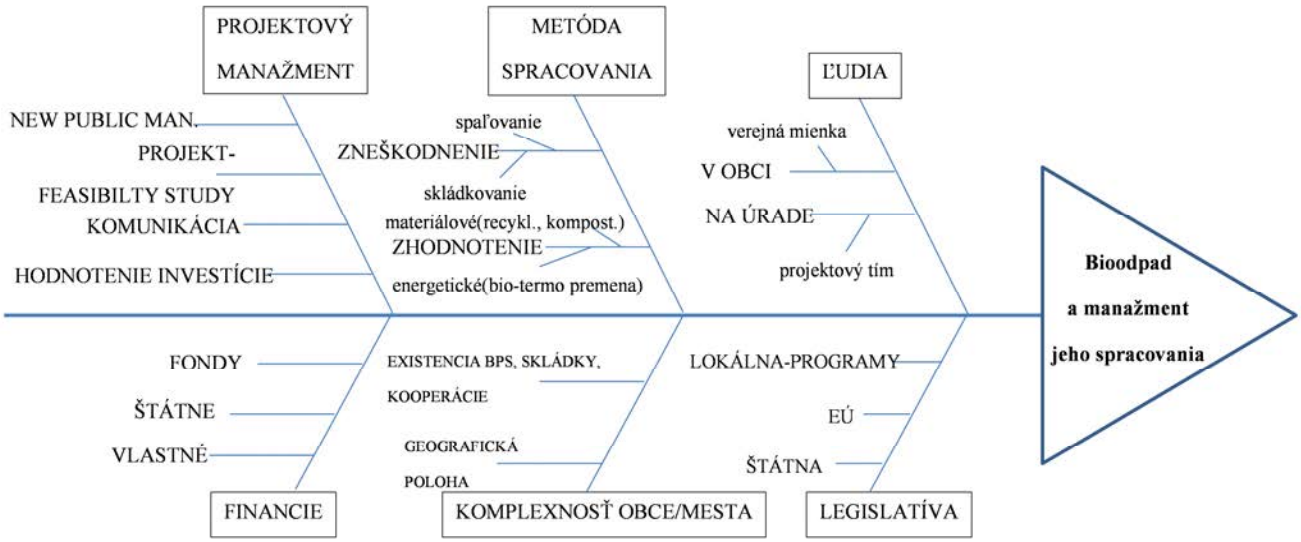
MANAŽMENT BIODPADU V SAMOSPRÁVE

V súčasnosti môžeme prirovnať správu slovenských obcí a miest k manažmentu podniku. To znamená, jej vrcholový manažnet, starosta, alebo primátor so svojím tímom musí riešiť každodenný chod obce presne tak, ako keby to bol akýkoľvek iný súkromný podnik. Za jeho chod, prežitie a prosperovanie je zodpovedný. Svoje účty musí skladať nielen svojmu nadriadenému úseku, t.j. kraju, ale svoje výsledky si musí obhájiť aj pred občanmi obce, mesta. Častokrát to býva ešte náročnejšie, ako v čisto komerčnej sfére. Aby obec, alebo mesto prosperovalo, modernizovalo sa a vytváralo stále lepšie a lepšie podmienky pre život pre svojich občanov, starostovia a primátori sa snažia zavádzať rôzne investičné projekty. Jedná sa tu teda o riadenie projektov, projektový manažment, ktoré so sebou prinášajú komplexnú plánovaciu, analytickú, rozhodovaciu, riadiacu, implementačnú a v neposlednom rade kontrólnu činnosť.

ROZHODOVANIE STAROSTOV A PRIMÁTOROV

Rozhodovanie znamená možnosť voľby rozhodovacieho subjektu z množiny jeho konania, ako reakciu na podnety, prekážky a problémy, na ktoré v prírode a v spoločnosti naráža. Podľa Jassingera, A. A Pinku, D. Je rozhodovanie cieľavedomá ľudská činnosťspojená s možnosťou voľby jedného z množiny prípustných variantov riešenia (najmenej dvoch) rozhodovacieho problému. Východiskom rozhodovania je existencia problému rozhodovania. Ak pristupujeme k tomuto pojmu pasívne, považujeme za problém situáciu, keď dochádza k nesúladu medzi súčasným stavom a cieľom (príp.predpokladaným vývojom). Väčšina manažérov je presvedčená o tom, že ich rozhodnutie je racionálne. Je však zrejmé, že proces rozhodovania je ovplyvnený takým veľkým množstvom faktorov, že ani pri najlepšej vôli manažéra, starostu, alebo primátora, nie je možné dospieť k najlepšiemu možnému riešeniu problému. Názorný príklad faktorov ktoré môžu vplývať na rozhodovanie manažéra-starostu/primátora uvádza obrázok č.3-Ishikawov diagram rozhodovania pre starostu/primátora. Vzhľadom na nereálnosť dosiahnutia predpokladov objektívnej racionality hovoríme v praxi skôr o subjektívnej racionalite. Uvažuje o práci s informáciami, ktoré sú podľa rozhodovateľabv danej chvíli dostupné.

Obr. Č.3-Ishikawov diagram rozhodovania pre starostu/primátora.



Zdroj: vlastné spracovanie

Odpadové hospodárstvo je činnosť zameraná na predchádzanie a obmedzovanie vzniku odpadov a znižovanie ich nebezpečnosti pre životné prostredie. Účelom odpadového hospodárstva je predchádzať vzniku odpadov a obmedzovať ich tvorbu najmä rozvojom technológií šetriacich prírodné zdroje, zhodnocovať odpady recykláciou, opätovným použitím alebo inými procesmi umožňujúcimi získavanie druhotných surovín, využívať odpady ako zdroj energie a zneškodňovať odpady spôsobom neohrozujúcim zdravie ľudí a nepoškodzujúcim životné prostredie nad mieru ustanovenú zákonom.
Úlohou odpadového hospodárstva obcí je predovšetkým:

- podporovať vo všetkých oblastiach vzniku odpadov separovaný zber pre rozvoj recyklácie materiálov zo zhodnotiteľných odpadov (papier, sklo, plasty,...),
- zvyšovať množstvo biologicky rozložiteľného odpadu zhodnocovaného aeróbnym spôsobom (kompostovaním, resp. spracovaním na bioplyn),
- zvyšovať účinnosť separovaného zberu odpadov z obalov v celej šírke materiálov používaných pre tento účel,
- obmedzovať množstvo interného odpadu ukladaného na skládky a tento využívať v cestnom staviteľstve alebo ako materiál pri uzatváraní skládky, rekultivačných prácach a podobne,

Z nástrojov na systémové riešenie problematiky odpadov obce využívajú:

- Program odpadového hospodárstva spolu so stratégiou nakladania s odpadom.
- Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja.
- Všeobecne záväzné nariadenie o nakladaní s komunálnym odpadom.
- Rozpočet

Nakladanie s odpadmi zahŕňa zber odpadov, odvoz odpadov, zhodnocovanie odpadov a zneškodňovanie odpadov vrátane starostlivosti o miesto zneškodnenia.

MANAŽMENT ZBERU KO

Zber odpadu je časťou manažmentu odpadového hospodárstva urbanizovaného celku, pričom dôležitú úlohu tu zohrávajú lokálne podmienky. Na obrázku č.4 je schematický znázornené nakladanie s odpadmi ako súhrn aktivít.

Obr.č.4-Nakladanie s odpadmi ako súhrn aktivít



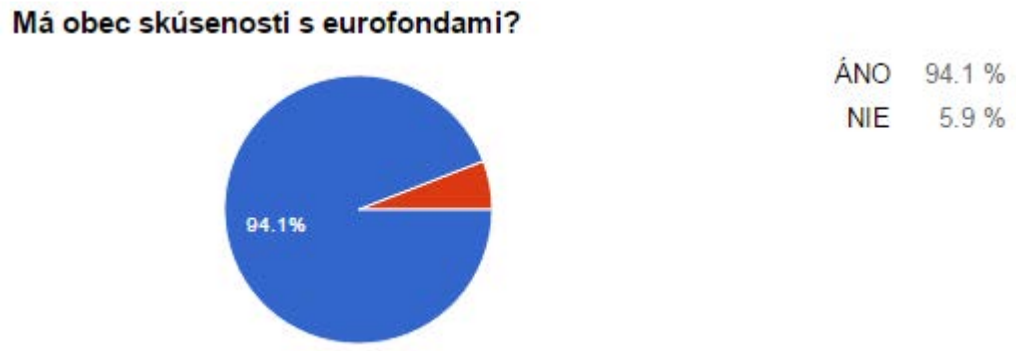
Zdroj: vlastné spracovanie

Pre zber odpadov sa používajú rôzne systémy. Voľba systému závisí od množstva a druhu odpadov, od hustoty osídlenia, topografie územia a spôsobu dopravy. Množstvo, zloženie a druh odpadu je východiskovou požiadavkou pre stanovenie potrebnej kapacity systému a jeho jednotlivých prvkov, zvlášť pri separovanom zbere.
Odvozom odpadov sa rozumie činnosť, pri ktorej sa dopravuje z miesta vzniku na miesto spracovania. Z ekonomického hľadiska je odvoz odpadu najnákladnejším článkom systému. Náklady na odvoz odpadov tvoria 2 – 4 násobok nákladov na spracovanie odpadu, čo je spôsobené najmä nižšou životnosťou zariadení a mzdovými nákladmi na pracovníkov v zbere.

Takýto klasický prístup k nakladaniu s KO používa väčšina slovenských obcí. Evidentne tu absentuje rozvinutejšia vetva, ktorá je stále viac a viac bežná a preferovaná vo vyspelých spoločnostiach a to **energetické zhodnocovanie odpadu.**

Pri plánovaní projektu manažmentu spracovania bioodpadov by sa mali zohľadniť všetky možné vstupy a výstupy, ktoré budú vplývať na ekonomiku. Je dobré, ak takúto kalkuláciu samospráva urobíe vo viacerých odlišných variantoch. Cieľom celého projektu by malo byť maximálne zníženie množstva bioodpadu odpadu odvážaného na zneškodňovanie (v skládkach a spaľovniach) s čo najväčším zapojením obyvateľstva a nestratovým, poprípade ziskovým chodom vybudovaného zariadenia, alebo riešenia na zhodnocovanie takéhoto odpadu. Podľa mnou vykonaného prieskumu vykonaného od apríla do septembra 2015 na vzorke 50tich slovenských miest a obcí, až vyše 94% slovenských samospráv má skúsenosti eurofondami (Graf.č.1-Skúsenosť slovenských miest a obcí s eurofondami) a dokonca viac ako 51% takýchto samospráv má skúsenosti s čerpaním eurofondov na odpadové hospodárstvo. Možno teda reálne predpokladať, že pri ekonomickej kalkulácii projektu v rámci odpadového hospodárstva samosprávy, vedúci predstavitelia kalkulujú s príjmami z európskych štruktúr.

Graf.č.1- Skúsenosť slovenských miest a obcí s eurofondami

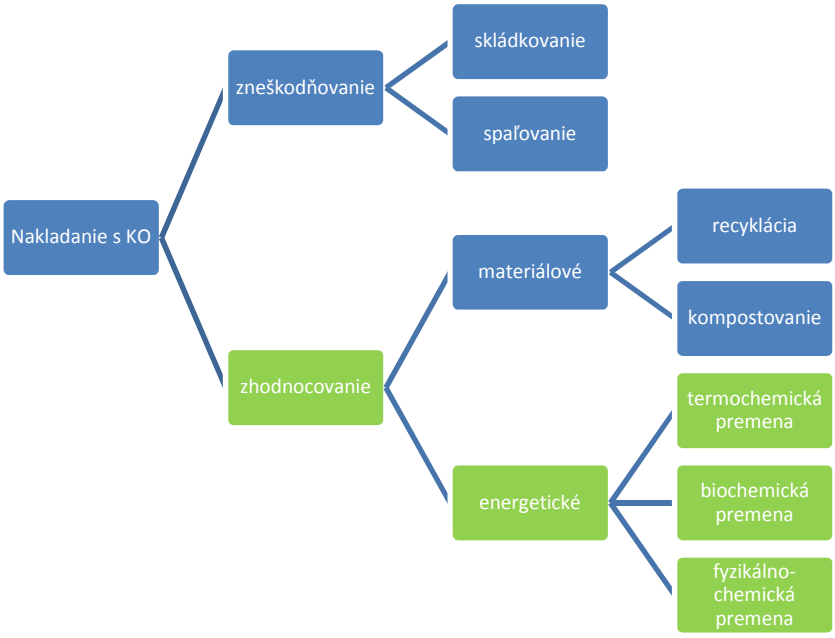


Zdroj: vlastné spracovanie

ENERGETICKÝ POTENCIÁL BIOODPADOV

Pri druhej generácii palív ide o tzv. lignocelulózové suroviny, presnejšie drevo, odpad z lesa, lístie, kôra, slama a hlavne o komunálne odpady. Tieto suroviny sa dajú spracovať rozličnými procesmi a technológiami, od hydrolýzy, cez splyňovanie až po krakovanie. Ich výhodou je, že nekonkurujú potravinárskym plodinám, môžu sa pestovať aj na menej kvalitnej pôde a plusom je aj to, že pri výrobe biopalív sa dá zužitkovať celá plodina, nie iba jej časť. Odpady môžeme buď **zneškodňovať** (skládkovanie, spaľovanie), alebo **zhodnocovať** (materiálovo-recyklácia a kompostovanie, energeticky). Zreteľnejšie to uvádza obr.č.5-Nakladanie s komunálnym odpadom (KO).

Obr.č.5-Nakladanie s komunálnym odpadom (KO)

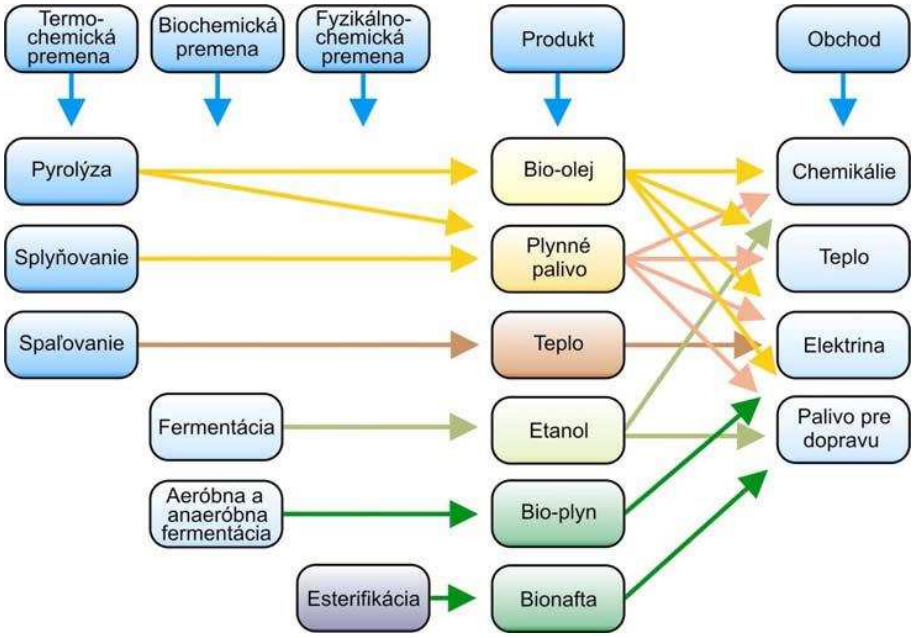


Zdroj:vlastné spracovanie

Ako už bolo napísané, na Slovensku sa väčšina komunálnej biomasy-komunálnych odpadov buď skládkuje na verejných skládkach, alebo priamo spaľuje, čiže absolútne sa nevyužíva energetický potenciál ukrytý v takejto mase. Navyše dnes už máme k dispozícii technológie, ktoré by takúto efektívnejšiu premenu umožňovali. Finančné prostriedky sú starostom, alebo primátorom k dispozícii buď vo forme štátnych dotácií, mestských, či obecných rozpočtov,

formou spolupráce so súkromným sektorom, alebo v neposlednom rade z fondov Európskej únie. Je čas konať, aby naša energetická budúcnosť bola v naších rukách a nie v svojvôli iných mocností a záujmových skupín. Obce a mestá, ktoré začali komunálny odpad separovať, vykázali nižšiu produkciu komunálneho odpadu. Najzaujímavejšou možnosťou využitia bioodpadu v komunálnej sfére je jej „zelená vetva“, viď.Obr.č.5-Nakladanie s komunálnym odpadom (KO). Ide o **energetické využitie bioodpadu.** Bioodpad môžeme kľudne považovať, vzhľadom na jeho organickú povahu, za energonosič. Je teda na vedúcich predstaviteľov samosprávy, aby takúto skrytú energiu (a teda aj peniaze) využili v prospech obce. Samozrejme v súčasnosti spôsob, akým túto skrytú energiu možno premeniť na reálnu nie je jednoduchý, no technologický vývoj rýchlo napreduje. V stručnosti uvádzam jeho tri dôležité vetvy a teda možnosti pre samosprávu, akým smerom by sa mohlo v krátkej budúcnosti (niekde už aj v súčasnosti) spracovanie bioodpadu uberať. Obrázok č.6-Energetické zhodnotenie bioodpadov uvádza jej grafické spracovanie.

Obrázok č.6: Energetické zhodnocovanie bioodpadov



Zdroj: internet

TERMOCHEMICKÁ PREMENA

Pri termochemickej premene ide o technológie, pri ktorých sa odpady chemicky destabilizujú vplyvom teploty, prípadne spolupôsobením teploty a kyslíka v prostredí s regulovaným obsahom kyslíka. Termickými metódami je možné odstraňovať, prípadne energeticky využívať rozsiahlu škálu odpadov, vyskytujúcich sa pevnom, kvapalnom alebo plynnom skupenstve. K týmto metódam patrí predovšetkým **spaľovanie, splyňovanie, pyrolýza a plazmové metódy.** Výsledným prvotným produktom je pri pyrolýze: procesný plyn, pyrolýzny koks, dechty (bio olej). Pri splyňovaní je to podobne ako pri pyrolýze. Rozdiel je akurát v zdržnej dobe a výške teploty. Prvotným produktom pri spaľovaní je teplo. Následne sa z týchto „medziproduktov“ vyrába v komerčnej sfére: rôzne druhy chemikálií, teplo-elektrina a biopalivá.

BIOCHEMICKÁ PREMENA

Využíva mokré procesy a to alkoholové kvasenie(výroba etanolu, prípadne glycerínu) a metánové kvasenie(výroba kompostu-aeróbna fermentácia a bioplynu-anaeróbna fermentácia).

Pri aeróbnej fermentácii sa jedná o klasický postup výroby **kompostu** prevzdušňovaním, ktorý bežne používajú záhradkári, a ktorý trvá mesiace až roky. Komunitné kompostovanie znamená kompostovanie, ktoré vykonáva skupina ľudí s cieľom spoločne kompostovať ich vlastný biologický odpad, ktorý vzniká v danej lokalite.
Pri anaeróbnej fermentácii ide o mikrobiálny proces, pri ktorom bez prístupu vzduchu a za pôsobenia vhodných kultúr anaeróbnych mikroorganizmov dochádza k rozkladu organických látok za súčasnej **produkcie bioplynu.**

Z rastlín obsahujúcich cukry a škrob je možné organickou fermentáciou v mokrom prostredí a následnou destiláciou získať vysokopercentný **alkohol (etanol).** Teoreticky je možné z 1 kg cukru získať 0,65 litra čistého etanolu. V praxi sa však dosahuje výťažnosť 90 až 95 %, nakoľko okrem etanolu vznikajú i ďalšie produkty ako je napr. **glycerín**.
Bioetanol je etanol vyrobený technológiou alkoholového kvasenia z biomasy - obvykle z rastlín obsahujúcich väčšie množstvo škrobu a sacharidov
Etanol môže byť používaný priamo ako palivo pre dopravu, albo ako zmes chemikálií. Kde nie je podiel etanolu väčší ako 5 až 10 %, môžu sa zmesi používať aj v motoroch bez úpravy.

FYZIKÁLNO-CHEMICKÁ PREMENA

Hovoríme o esterifikácii a výrobe biodieselu. Je vyrobený na 100%-nej báze rastlinného alebo živočíšneho pôvodu a pri výrobe neboli použité žiadne fosílne zložky. Základnou surovinou je rastlinný olej - slnečnicový, sójový, repkový, palmový, ako aj iné rastlinné oleje (čisté, alebo prepálené oleje z domácností, alebo z reštauračných zariadení), prípadne živočíšny tuk.

ZÁVER

Najambicióznejši a zároveň najperspektívnejší a ekonomicky najvýhodnejší spôsob nakladania s bioodpadom je jeho energetické zhodnotenie. Síce prvotné investície do vybudovania zariadení umožňujúce takúto premenu sú náročné, istou výhodou by mohla byť skúsenosť slovenských miest a obcí s čerpaním eurofondov. Fakt, že energetickým spracovaním komunálneho bioodpadu komunita získa medziprodukt, resp. finálny produkt, ktorý sa následne dá premeniť na reálne financie je veľmi lákavý. Je príznačné, že pokiaľ u nás laická i odborná verejnosť odmieta akýkoľvek náznak budovania zariadení na energetické zhodnocovanie odpadov, verejnosť západnej Európy si užíva výhody, ktoré im tieto riešenia prinášajú. Je čas konať!

Preto je nutné tieto možnosti spracovania bioodpadov skombinovať a tak docieliť pozitívny dopad na životné prostredie a spokojnosť nielen v ohľade plnenia cieľov, ale aj v spokojnosti samotných občanov.

POUŽITÁ LITERATÚRA(REFERENCES)

JANDAČKA, J., a kolektív, 2007, Biomasa ako zdroj energie. Potenciál, druhy, bilancia a vlastnosti palív, Juraj Štefuň – GEORG

JASSINGER, A.-PINKA, D., 1989, Rozhodovanie v riadení priemyselého podniku, Bratislava: Práca, ISBN 80-7094-054-9

MAJTÁN, M. a kol., 2009, Manažment, Sprint dva, Bratislava, ISBN: 978-80-89393-07-7, s.99

PEPICH, Š ., 2009, Poľnohospodárska biomasa z pohľadu regionálnej bioenergetiky , Technický a skúšobný ústav pôdohospodársky Rovinka

SZABO, Ľ.-NAGYOVÁ, L.-JANKELOVÁ, N., 2008, Rozhodovacie procesy v manažmente podnikov na Slovensku, Ekonóm, ISBN 978-80-225-2597-8, s.10

Dostupné na: http://enviroportal.sk/indicator/detail?id=501 [cit. 2015-07-19]

Dostupné na: http://biom.cz/cz/odborne-clanky/nakladani-s-biologicky-rozlozitelnymi-odpady [cit. 2014-18-12]

Dostupné na: http://ket.uniza.sk/subory/clanky/cezhranicna/publikacna_cinnost_odpady/1/Studia_7_final.pdf [cit. 2015-11-01]

SKÚMANIE VPLYVU FINANČNEJ ŠTRUKTÚRY NA FINANČNÚ VÝKONNOSŤ A FINANČNÚ STABILITU SLOVENSKÝCH A ČESKÝCH PODNIKOV[1]
INVESTIGATE THE IMPACT OF FINANCIAL STRUCTURE ON FINANCIAL PERFORMACE AND FINANCIAL STABILITY OF SLOVAK AND CZECH ENTERPRISES

Lenka Kalusová[2]

ABSTRACT
The aim of this paper is to analyze whether the financial structure affects financial performance and financial stability of enterprises. As the main research methods are used statistical method - regression analysis and the methods of financial analysis. We analyze industrial Slovak and Czech enterprises during 2009 – 2014. The results point to the fact that the financial structure affects the financial performance and financial stability of Slovak and Czech enterprises.

KEYWORDS
financial structure, financial performance, profitability, Taffler model, comparison of Slovak and Czech enterprises, financial stability

JEL Klasifikácia: G30, G32

ÚVOD

Súčasné turbulentné prostredie zvyšuje naliehavosť podnikov venovať pozornosť zabezpečovaniu a udržiavaniu potenciálu a perspektívy existencie podniku do budúcnosti, teda zabezpečovaniu finančnej stability podnikov. Finančná stabilita je ovplyvňovaná množstvom faktorov, ktoré majú silné vzájomné väzby. V našom príspevku analyzujeme, či rozhodnutia manažérov v oblasti formovania štruktúry zdrojov financovania podnikov ovplyvňujú aj stabilitu podnikov do budúcnosti, t.j. zisťujeme, či prostredníctvom stanovenia vhodného pomeru medzi vlastnými a cudzími zdrojmi, je možné zabezpečiť dlhodobú stabilitu podnikov.

FINANČNÁ ŠTRUKTÚRA V ÚLOHE FAKTORA DETERMINUJÚCEHO FINANČNÚ VÝKONNOSŤ A STABILITU PODNIKOV

Viacerí ekonómia vedú už niekoľko desaťročí dlhodobé diskusie o opodstatnenosti skúmania vplyvu finančnej štruktúry na trhovú hodnotu podniku a hľadaniu optimálnej štruktúry zdrojov financovania podniku. V posledných rokoch sa výskumy zameriavajú najmä na zisťovanie vplyvu vybraných faktorov na finančnú a kapitálovú štruktúru podnikov. Vo

[1] Príspevok je spracovaný v rámci grantu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia pod evidenčným číslom I-15-104-00 *Komparácia faktorov determinujúcich finančnú štruktúru slovenských a českých podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu týchto podnikov*
[2] Ing. Lenka Kalusová, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: lenka.kalusova@euba.sk

viacerých domácich i zahraničných štúdiách nachádzame skúmanie vplyvu ziskovosti podniku na jeho finančnú a kapitálovú štruktúru. V zahraničných výskumoch sa vplyvom ziskovosti na finančnú štruktúru podnikov zaoberalo niekoľko autorov. Pozitívny vzťah medzi ziskovosťou a zadlženosťou zistili *Jensen* a *Uhl*[3]. Autori svoju pozornosť zamerali na podniky 24 krajín Európy (takmer 160 000 malých a stredných podnikov), pričom podniky týchto krajín zlúčili a rozdelili do dvoch regiónov – podniky krajín západnej Európy a podniky krajín východnej Európy (v pozorovanej vzorke bolo zahrnuté aj Slovensko a okolité štáty Česká republika, Poľsko a Maďarsko). Pri skúmaní vplyvu vybraných faktorov na kapitálovú štruktúru a na pákový efekt malých a stredných podnikov sa autori utvrdili už vo vopred zistených poznatkoch, že podniky vo vzorke východných krajín majú nižšiu úroveň pákového efektu ako v prípade vzorky západnej a existuje tzv. finančná medzera (deficit financovania). Ako autori uvádzajú, táto nižšia úroveň pákového efektu nie je spôsobená nižším záujmom o dlhové financovanie, ale skôr nižšou dostupnosťou úverov pre malé a stredné podniky v tomto regióne. Pozitívnu koreláciu medzi ziskovosťou a zadlženosťou podnikov potvrdzujú aj štúdie autorov *Weill*[4] a *Hol* a *Van der Wijst*[5].

Negatívny vzťah medzi ziskovosťou a zadlženosťou podnikov uvádzajú štúdie autorov *Jõeveer*[6], *Sogorb-Mira*[7], *Nguyen*, *Ramachandran*[8] a *Bel* a *Vos*[9].

Faktormi ovplyvňujúcimi finančnú štruktúru podnikov sa zaoberajú aj domáci autori. Výsledky štúdie *Hrabovskej*[10] uskutočnenej na vzorke 44 slovenských malých a stredných podnikov s hlavným predmetom podnikania priemyselná výroba poukazujú na negatívny vplyv výkonnosti podnikov na ich finančnú štruktúru, t.j. podniky dosahujúce vyššiu úroveň ziskovosti sú zadlžené menej a využívajú vo väčšej miere vlastné zdroje financovania. Negatívna korelácia medzi rentabilitou aktív a mierou zadlženosti bola zistená už v skoršej štúdii *Polavkovej*[11]. Objektom jej výskumu boli slovenské akciové spoločnosti. Podľa autorky sa tento negatívny vzťah dá vysvetliť tým, že podniky, ktoré dokážu vygenerovať dostatok vnútorných zdrojov, uprednostňujú ich využívanie pred relatívne drahými bankovými úvermi. Negatívny vplyv ziskovosti podnikov na ich finančnú štruktúru poukazuje na skutočnosť, že sa tieto podniky pri využívaní jednotlivých foriem financovania správajú podľa teórie hierarchického poriadku, t.j. podniky najskôr využívajú zdroje vygenerované vlastnou činnosťou a až následne cudzie zdroje.[12] Pozitívny vplyv ziskovosti podnikov na ich finančnú

[3] JENSEN, N. S. – UHL, F. T. Capital Structure in European SMEs – An analysis of firm- and country specific variables in determining leverage. [online]. [cit. 13. 9. 2015]. Dostupné na internete: <http://pure.au. dk/portal-asb-student/files/3244/Capital_Structure_in_European _SMEs.pdf> .

[4] WEILL, L. 2004. What Determines Leverage in Transition Countries. In *Finance a úvěr*. ISSN 0015-1920,2004, roč. 54, č. 5-6, s. 234 – 242.

[5] HOL, S. – VAN DER WIJST, N. 2008. The financial structure of nonlisted firms. In *Applied Financial Economics.* ISSN 0960-3107, 2008, č. 18, s. 559 – 568.

[6] JÕEVEER, K. 2006. Sources of Capital Structure : Evidence from Transition Countries. WORKING PAPER SERIES. Prague : CERGE-EI, 2006. 14-15 p. ISBN 80-7343-102-5.

[7] SOGORB – MIRA, F. 2005. How SME Uniqueness Affects Capital Structure: Evidence From A 1994 – 1998 Spanish Data Panel. In *Small Business Economic*. ISSN 0921-898X, 2005, roč. 25, č. 5, s. 447 – 457.

[8] NGUYEN, T. D. K. – RAMACHANDRAN, N. 2006. Capital Structure in Small and Medium-sized Enterprises: The Case of Vietnam. In *ASEAN Economic Bulletin.* ISSN 0217-4472, 2006, roč. 3, č. 2, s. 192 – 211.

[9] BELL, K. – VOS, E. 2009. SME Capital Structure: The Dominance of Demand Factors. [Online.] [Cit. 25. 9. 2015.] Dostupné na: < http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1456725>.

[10] HRABOVSKÁ, Z. 2007. Analýza vplyvu vybraných determinantov kapitálovej štruktúry na vzorke malých a stredných podnikov v Slovenskej republike. In Acta academica karviniensia. ISSN 1212-415X, 2007, č. 1, s. 59 – 71.

[11] POLAVKOVÁ, J. 2000. Faktory pôsobiace na mieru zadlženosti slovenských podnikov. In *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, 2000, roč. 48, č. 3, s. 357.

[12] MYERS, S. C. 1984. The Capital Structure Puzzle. In *The Journal of Finance*. ISSN 1540-6261, 1984, 39, č. 3, s. 575 – 592.

štruktúru nachádzame v štúdii autorov *Režňáková, Svoboda* a *Polednáková*[13]. Autori vysvetľujú toto zistenie prostredníctvom rozdelenia dosahovaného zisku svojim akcionárom, a preto musia podniky na financovanie investícií využívať cudzie zdroje. Toto zistenie je v súlade s kompromisnou teóriou.

V poslednom období sa začína diskutovať, aký je skutočný súvis medzi ziskovosťou a finančnou štruktúrou podnikov. Na jednej strane sa skúma vplyv ziskovosti na štruktúru zdrojov financovania, na strane druhej môže finančná štruktúra podnikov ovplyvňovať úroveň ich dosahovanej výkonnosti. V príspevku sa preto zameriavame na skúmanie vplyvu finančnej štruktúry na finančnú výkonnosť podnikov.

METODOLÓGIA SKÚMANIA

Hlavným cieľom príspevku je analyzovať, či spôsob alokácie jednotlivých foriem zdrojov financovania (teda finančná štruktúra podnikov) ovplyvňuje napĺňanie jedného z dôležitých predpokladov podnikania, a to finančnú stabilitu a či je možné vhodnou štruktúrou jednotlivých foriem zdrojov financovania v rámci finančnej štruktúry podniku prispievať k zabezpečeniu finančnej stability podniku ako dôležitého predpokladu v pokračovaní činnosti podniku v budúcnosti a vykonávaní jeho základného poslania a stratégie. Stanovujeme si dve ***alternatívne hypotézy***, ktoré budeme skúmať.

Hypotéza 1: Finančná štruktúra podnikov ovplyvňuje dosahovanú finančnú výkonnosť slovenských a českých podnikov (podniky majúce vyšší podiel vlastných zdrojov vo svojej finančnej štruktúre dosahujú vyššiu úroveň výkonnosti).

Hypotéza 2: Finančná štruktúra ovplyvňuje finančnú stabilitu podnikov (finančne stabilnejšie sú podniky s vyšším podielom vlastných zdrojov financovania).

Na skúmanie vplyvu finančnej štruktúry na finančnú stabilitu slovenských a českých podnikov využívanie niekoľko vedeckých metód. Okrem všeobecných – logických metód, využívame aj metódy zo skupiny tzv. exaktných metód (v podobe štatistických metód a komparácie).

Dvojica logických metód *analýza* a *syntéza* sú aplikované ako pri analýze východiskových materiálov potrebných na spracovanie príspevku, tak aj pri posudzovaní a hodnotení výsledkov získaných analýzou účtovných závierok slovenských a českých podnikov. Ďalšou metódou, ktorú v príspevku používame, je metóda *komparácie*, ktorú využívame najmä pri porovnávaní výsledkov dosiahnutých za slovenské a české podniky.

Okrem vyššie uvedených všeobecných metód v príspevku využívame aj nasledujúce špecifické metódy:

- *štatistické metódy* – v podobe regresnej analýzy pri skúmaní vplyvu finančnej štruktúry na výkonnosť a finančnú stabilitu slovenských a českých podnikov,
- *metódu finančných pomerových ukazovateľov* – zaujímajú nás najmä ukazovatele rentability aktív (výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením / aktíva) a celkovej zadlženosti (cudzie zdroje / aktíva),
- predikčný model hodnotenia finančného zdravia podniku – *Tafflerov model*[14]. Pre účely našej analýzy je Tafflerov model definovaný nasledujúcim spôsobom:

[13] REŽŇÁKOVÁ, M. – SVOBODA, P. – POLEDNÁKOVÁ, A. 2010. Determinants of Capital Structure: Empirical Evidence from Slovakia. In *Ekonomický časopis*, ISSN 0013-303558, 2010, č. 3, s. 237 – 250.

[14] HYRÁNEK, E. – NAGY, L. – GRELL, M. 2015. Predikčné modely vo vybraných krajinách. In Podnikové financie vo vede a praxi : zborník vedeckých statí. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 101 – 106 s. ISBN 978-80-225-4093-3.

$$T = 0,53 \cdot EBT / KD + 0,13 \cdot OA / CZ + 0,18 \cdot KD / CA + 0,16 \cdot T / CA \quad (1)$$

kde:

EBT - zisk pred zdanením,
KD - krátkodobé dlhy,
OA - obežné aktíva,
CZ - cudzie zdroje,
CA - celkové aktíva,
T - tržby (výnosy).

V prípade, že je výsledok väčší ako 0,3, pravdepodobnosť bankrotu tohto podniku je veľmi nízka, naopak vysokú pravdepodobnosť bankrotu indikuje hodnota ukazovateľa nižšia ako 0,2.

CHARAKTERISTIKA VÝSKUMNEJ VZORKY

Údaje nevyhnutné na spracovanie príspevku sme získavali z dvoch databáz – za slovenské podniky z databázy Cribis od spoločnosti Slovak Credit Bureau a za české podniky z databázy Albertina od spoločnosti Bisnode Česká republika, a.s. Pri výbere podnikov do výskumnej vzorky sme zvolili viaceré selekčné kritériá. Nakoľko podniky pôsobiace v rôznych odvetviach sa môžu vyznačovať istými špecifikami ako v oblasti ich výkonnosti, tak aj finančnej štruktúry, prvotným kritériom bolo kritérium príslušnosti podniku k odvetviu. Do výskumnej vzorky sme vybrali podniky pôsobiace v oblasti priemyselnej výroby (SK NACE, resp. CZ NACE – C – priemyselná výroba). Z uvedených podnikov sme vygenerovali iba právnické osoby – obchodné spoločnosti. Analýze sme podrobili roky 2009 – 2014. Do testovanej vzorky sme zahrnuli len podniky aktívne pôsobiace na trhu – t.j. podniky, ktoré nie sú v konkurze, reštrukturalizácii, likvidácii, nie sú zrušené bez likvidácie. Zadaním kritérií pre skúmané podniky a po vylúčení podnikov, ktorých účtovné závierky boli chybné, nám celkový výberový súbor tvorí 753 slovenských a 2 239 českých podnikov.

VÝSLEDKY VÝSKUMU

Jedným zo základných predpokladov udržania finančnej stability podnikov do budúcnosti je dosahovanie dobrej úrovne finančnej výkonnosti. Iba výkonné podniky môžu zabezpečovať bezporuchový a nepretržitý výrobný proces bez zbytočných prestojov a vykazovať dostatočnú úroveň likvidity, ktorá zabezpečuje nepretržité pokračovanie činnosti podniku v budúcnosti. Finančnú výkonnosť slovenských a českých podnikov za skúmané obdobie vyjadrujeme prostredníctvom ukazovateľa rentability aktív. Za účelom komparácie výkonnosti slovenských a českých podnikov uvádzame v tabuľke č. 1 dolný kvartil, medián a horný kvartil rentability aktív týchto podnikov.

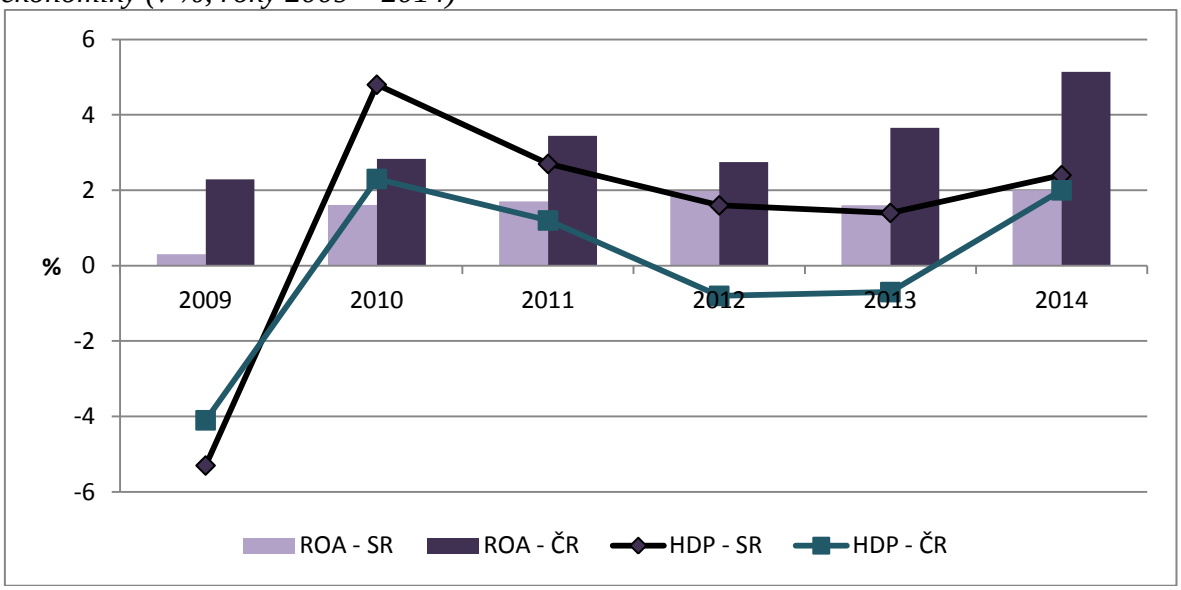
Tabuľka č. 1: *Rentabilita aktív skúmaných podnikov (v %, roky 2009 – 2014)*

Rok	merná jednotka	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
Krajina		SR	ČR	SR	ČR	SR	ČR	SR	ČR	SR	ČR	SR	ČR
HK	%	4,21	10,65	10,04	11,5	8,72	12,26	10,29	11,06	10,26	12,57	10,47	14,76
Me	%	0,30	2,29	1,61	2,83	1,70	3,44	1,98	2,75	1,60	3,65	2,00	5,14
DK	%	-10,55	-2,2	-1,90	-0,9	-2,94	-0,21	-1,30	-1,39	-2,46	-0,31	0,02	0,13

Poznámka: HK – horný kvartil, Me – medián, DK – dolný kvartil.
Prameň: Vlastné výpočty na základe údajov z účtovných závierok.

V tabuľke môžeme vidieť, že medzi rentabilitou aktív slovenských a českých podnikov existujú badateľné diferencie. České podniky v skúmanej vzorke dosahujú podstatne vyššiu výkonnosť ako podniky slovenské - napr. mediánový slovenský podnik vykazoval v roku 2014 rentabilitu aktív na úrovni 2 %, zatiaľ čo rentabilita aktív mediánového českého podniku bola až 5,14 %, t.j. viac ako dvojnásobná. Uvedené rozdiely pozorujeme vo všetkých sledovaných obdobiach ako mediánových podnikoch, tak aj pri hornom a dolnom kvartile skúmaných slovenských a českých podnikov. Takýto vývoj je naozaj zaujímavý, nakoľko ak sa pozrieme na výkonnosť slovenskej a českej ekonomiky ako celku, tak lepšie hodnoty dosahovala slovenský ekonomika. Predpokladali sme pri tom, že ekonomická výkonnosť krajiny priamo ovplyvňuje výkonnosť podnikovej sféry.

Graf č. 1: *Vývoj výkonnosti mediánových podnikov a výkonnosť slovenskej a českej ekonomiky (v %, roky 2009 – 2014)*



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z účtovných závierok a makroekonomických údajov dostupných za slovenskú ekonomiku z <http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/OstatnePublik/ukazovatele.pdf > a za českú ekonomiku z <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce /2015 /makro ekonomicka-predikce-duben-2015-21118>

Rok 2009 bol krízovým rokom, kedy sa kríza naplno prejavila ako na Slovensku, tak aj v Česku. Väčší prepad HDP bol zaznamenaný na Slovensku, kde zároveň poklesla výkonnosť podnikov v oveľa vyššej miere ako v českých podnikoch. V roku 2010 bolo oproti roku 2009 zaznamenané oživenie vo výkonnosti oboch skupín podnikov, rovnako ako aj v roku 2011. V roku 2012 sa v Česku prejavilo pôsobenie tzv. druhej vlny krízy, ktoré spôsobilo, že v tomto roku a v roku 2013 bola výkonnosť ekonomiky v záporných číslach, čo sa v roku 2012 odrazilo aj na výkonnosti skúmanej vzorky podnikov. Slovensko zaznamenávalo v tomto období pozitívnejší vývoj výkonnosti ekonomiky. Napriek lepšej výkonnosti slovenskej ekonomiky oproti ekonomike českej však musíme konštatovať, že dosahovaná rentabilita českých podnikov bola vo všetkých sledovaných obdobiach na podstatne vyššej úrovni ako rentabilita slovenských podnikov.

Skúmanie vplyvu finančnej štruktúry na rentabilitu uskutočňujeme niekoľkými spôsobmi. V prvom kroku skúmame, aká je mediánová zadlženosť podnikov prislúchajúcich k podnikom nachádzajúcim sa v hornom kvartile najrentabilnejších podnikov, mediánových podnikov a nachádzajúcich sa v dolnom kvartile podnikov, t.j. najmenej rentabilných podnikov.

Tabuľka č. 2: *Rentabilita aktív a celková zadlženosť skúmaných podnikov (v %, roky 2009 – 2014)*

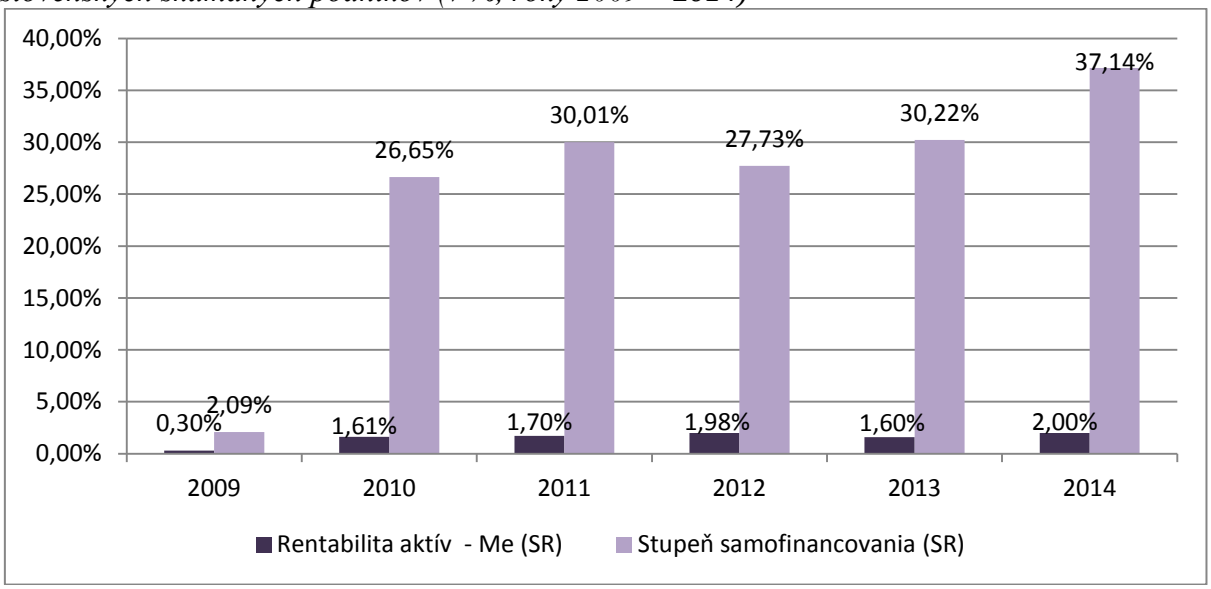
Rok	merná	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
Ukazovateľ	jednotka	ROA	CZ	ROA	CZ	ROA	CZ	ROA	CZ	ROA	CZ	ROA	CZ
Slovenské podniky													
HK	%	4,21	41,20	10,04	40,44	8,72	45,41	10,29	46,51	10,26	49,72	10,47	46,41
Me	%	0,30	97,91	1,61	73,35	1,70	69,99	1,98	72,27	1,60	69,78	2,00	62,86
DK	%	-10,55	1,15	-1,90	90,30	-2,94	93,36	-1,30	97,75	-2,46	93,30	0,02	60,87
České podniky													
HK	%	10,65	34,26	11,5	35,13	12,26	34,42	11,06	34,57	12,57	32,68	14,76	32,19
Me	%	2,29	57,25	2,83	56,03	3,44	55,01	2,75	55,36	3,65	53,63	5,14	49,07
DK	%	-2,2	70,21	-0,9	72,19	-0,21	75,61	-1,39	70,94	-0,31	73,76	0,13	72,13

Poznámka: ROA – hrubá rentabilita aktív, CZ – celková zadlženosť.
Prameň: Vlastné výpočty na základe údajov z účtovných závierok.

V tabuľke môžeme vidieť, že medián zadlženosti 25 % najrentabilnejších podnikov na Slovensku (t.j. v roku 2014 podniky, ktoré majú rentabilitu aktív vyššiu ako 10,47 %) je podstatne nižší (46,41 %) ako medián zadlženosti 25 % najmenej rentabilných podnikov na Slovensku (t.j. podnikov, ktorých rentabilita aktív bola nižšia ako 0,02 %). Rovnakú situáciu môžeme vidieť aj v prípade podnikov českých – medián zadlženosti 25 % najrentabilnejších podnikov je 32,19 %, zatiaľ čo medián zadlženosti 25 % najmenej rentabilných podnikov je na úrovni až 72,13 %. Táto situácia poukazuje na skutočnosť, že podniky, ktoré majú vo svojej finančnej štruktúre vyšší podiel cudzích zdrojov, t.j. menej využívajú na financovanie vlastné zdroje, dosahujú nižšiu úroveň rentability ako podniky, ktoré preferujú financovanie prostredníctvom vlastného kapitálu.

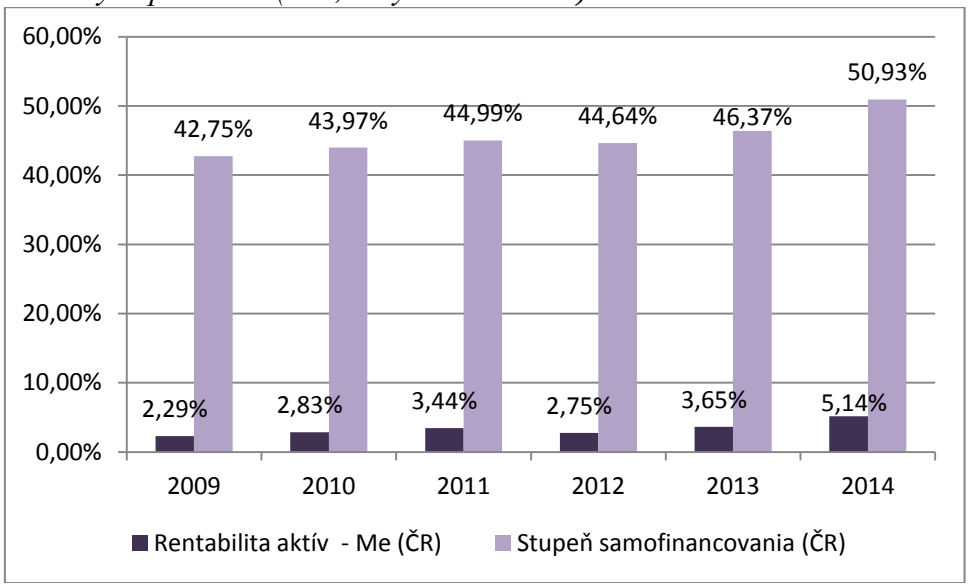
V grafoch č. 2 a 3 zobrazujeme rentabilitu mediánového podniku pre slovenské a české podniky a k nemu prislúchajúci stupeň samofinancovania mediánového podniku v danej úrovni rentability.

Graf č. 2: *Vzťah medzi rentabilitou aktív a stupňom samofinancovania pre medián slovenských skúmaných podnikov (v %, roky 2009 – 2014)*



Prameň: Vlastné spracovanie.

Graf č. 3: *Vzťah medzi rentabilitou aktív a stupňom samofinancovania pre medián českých skúmaných podnikov (v %, roky 2009 – 2014)*



Prameň: Vlastné spracovanie.

Z grafov vidíme už vyššie spomenutú skutočnosť, že mediánové české podniky dosahujú vyššiu úroveň rentability aktív ako podniky slovenské. Zároveň mediánová zadlženosť skúmaných českých podnikov je nižšia ako podnikov slovenských, t.j. české podniky využívajú vo vyššej miere vlastné zdroje financovania.

Na základe týchto výsledkov by sme mohli vysloviť záver, že rentabilnejšie, a teda finančne stabilnejšie sú podniky, ktoré vykazujú nižšiu úroveň zadlženosti, t.j. podniky, ktoré preferujú využívanie vlastných zdrojov pred zdrojmi cudzími. Vyššie uvedené skúmanie však nepovažujeme za postačujúce na vyslovenie takýchto záverov. Na overenie, resp. potvrdenie nami skúmaných hypotéz dopĺňame našu analýzu o skúmanie závislosti medzi rentabilitou skúmaných podnikov a zadlženosťou týchto podnikov. Využívame metódu regresnej analýzy. Ako závislá premenná nám v modeli vystupuje rentability aktív, ako nezávislá premenná celková zadlženosť skúmaných podnikov.

Za účelom zistenia štatistickej významnosti vplyvu celkovej zadlženosti na rentabilitu aktív podnikov sme stanovili model prostredníctvom regresnej analýzy a metódy ANOVA, vychádzajúc z rovnice:

$$\boldsymbol{Y = b_0 + b_1 X,} \tag{2}$$

kde nezávisle premennú predstavuje ukazovateľ X, ktorý je príčinou závislej premennej Y. V našom prípade má model regresnej analýza tvar:

$$\boldsymbol{ROA = b_0 + b_1 CZ,} \tag{3}$$

kde:

ROA – rentabilita aktív (hrubá),
CZ – celková zadlženosť.

Na základe výsledkov regresnej analýzy môžeme konštatovať, že oba modely (t.j. model pre slovenské aj pre české podniky) boli štatisticky významné, SF < 0,00.

Tabuľka č. 3: *Výsledky regresnej analýzy pre rentabilitu aktív*

Regresní statistika	**SR**	**ČR**
Násobné R	0,2549	0,2898
Hodnota spolehlivosti R	0,0650	0,0840
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,0647	0,0839

Slovenské podniky		
	Koeficienty	Hodnota P
Hranice	1,78271	0,00
Celková zadlženosť	-1,07018	0,00
České podniky		
	Koeficienty	Hodnota P
Hranice	0,14699	0,00
Celková zadlženosť	-0,19313	0,00

Prameň: Vlastné spracovanie.

Štatistickú významnosť vplyvu celkovej zadlženosti na rentabilitu aktív posudzujeme na základe p – hodnoty. Nakoľko je p – hodnota v prípade oboch skupín podnikov na úrovni 0,00, znamená to, že celková zadlženosť je štatisticky vysoko významný faktor ovplyvňujúci rentabilitu aktív skúmaných slovenských a českých podnikov. Medzi rentabilitou aktív a celkovou zadlženosťou je negatívny vzťah ako v slovenskej, tak aj v českej vzorke podnikov. Znamená to, že s nárastom podielu cudzích zdrojov na celkovom kapitály podniku dochádza k poklesu dosahovanej úrovne rentability. Tieto výsledky sú v súlade s predchádzajúcim zistením, podľa ktorého lepšiu výkonnosť dosahujú podniky s vyššou úrovňou vlastného kapitálu. Zároveň však považujeme za nevyhnutné uviesť, že nami zvoleným regresným modelom sa nám podarilo v prípade slovenských podnikov vysvetliť iba približne 6,5 % variability rentability aktív skúmaných podnikov, v prípade podnikov českých to bolo o niečo viac, približne 8,4 % variability rentability. Znamená to, že viac ako 90 % variability rentability aktív ovplyvňujú iné faktory ako celková zadlženosť.

Skúmanie vplyvu finančnej štruktúry na finančnú stabilitu podnikov uskutočňujeme aj prostredníctvom výskumu vplyvu celkovej zadlženosti na Tafflerov index. Tafflerov model je model hodnotenia finančného zdravia podniku. Podľa dosiahnutej hodnoty indexu môžeme hodnotiť vývoj podniku do budúcnosti a zisťujeme, aká je pravdepodobnosť bankrotu tohto podniku v najbližších rokoch. Predpokladáme, že podniky s vysokou pravdepodobnosťou bankrotu (t.j. podniky, ktorých hodnota Tafflerovho indexu je nižšia ako 0,2), majú vo svojej finančnej štruktúre veľmi vysoký podiel cudzích zdrojov a že ide často o podniky, ktoré sú predĺžené (t.j. podniky, ktorých hodnota záväzkov je vyššia ako hodnota majetku podniku, t.j. celková zadlženosť je vyššia ako 100%, resp. 1,00). Opäť využívame model regresnej analýzy v tvare:

$$T = b_0 + b_1 CZ, \tag{4}$$

kde:

T – Tafflerov index,
CZ – celková zadlženosť.

Tabuľka č. 4: *Výsledky regresnej analýzy pre Tafflerov index*

Regresní statistika	**SR**	**ČR**
Násobné R	0,1087	0,0904
Hodnota spolehlivosti R	0,0118	0,0082
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,0115	0,0081

Slovenské podniky		
	Koeficienty	Hodnota P
Hranice	1,7827	0,00
Celková zadlženosť	-1,0702	0,00
České podniky		
	Koeficienty	Hodnota P
Hranice	1,7476	0,00
Celková zadlženosť	-0,8999	0,00

Prameň: Vlastné spracovanie.

Na základe výsledkov regresnej analýzy môžeme konštatovať, že oba modely boli štatisticky významné, SF = 0,00. Ako štatisticky vysoko významný sa ukázal vplyv celkovej zadlženosti podnikov na zabezpečenie a udržanie finančnej stability podnikov do budúcnosti, nakoľko p – hodnota = 0,00. Medzi Tafflerovým indexom vyjadrujúcim perspektívy hospodárenia a fungovania podniky do budúcnosti a celkovou zadlženosťou je negatívna korelácia, t.j. so zvyšujúcou sa hodnotou zadlženosti skúmaných podnikov sa znižuje hodnota Tafflerovho indexu. V prípade Tafflerovho indexu je pritom žiaduce, aby jeho hodnota rástla, čo značí pozitívne vyhliadky podniku do budúcnosti a zabezpečovanie si dlhodobo udržateľnej stability. Naopak nízke hodnoty tohto indexu naznačujú finančné problémy podnikov v najbližších obdobiach, ktoré môžu viesť až k bankrotu. Napriek tomu, že celková zadlženosť sa nám javí ako štatisticky významný faktor ovplyvňujúci Tafflerov index podnikov, prostredníctvom nami zvoleného modelu sa nám podarilo kvantifikovať v prípade slovenských podnikov iba 1,15 % variability a v prípade českých podnikov iba 0,81 % variability. Znamená to, že hoci zadlženosť ovplyvňuje hodnotu Tafflerovho indexu, tak tento vplyv je na veľmi nízkej úrovni a je tu ešte rad ďalších faktorov, ktoré sú dominantnejšie, a ktoré ovplyvňujú finančnú stabilitu podnikov oveľa významnejšou mierou.

ZÁVER

Jedným zo základných cieľov podniku je udržanie si dobrej úrovne výkonnosti podniku a zabezpečenie dlhodobej finančnej stability. Jedným z faktorov, o ktorých sme predpokladali, že finančnú výkonnosť a stabilitu podnikov môže ovplyvňovať, je štruktúra zdrojov financovania podnikov. V príspevku sme analyzovali vplyv pôsobenia finančnej štruktúry na finančnú výkonnosť a finančnú stabilitu podnikov. Výskumnú vzorku nám tvorili dve skupiny podnikov - slovenské a české podniky. Zistili sme, že české skúmané podniky dosahovali v sledovanom období podstatne vyššiu úroveň rentability, a to pri nižšej úrovni zadlženosti ako podniky slovenské. Výskum ukázal, že existuje štatisticky preukazný vzťah medzi rentabilitou aktív a celkovou zadlženosťou ako slovenských, tak aj českých podnikov. Vyššiu finančnú výkonnosť dosahujú podniky, ktoré sú menej zadlžené, t.j. medzi rentabilitou aktív a celkovou zadlženosťou ide o negatívnu závislosť. V príspevku sme zároveň skúmali, akým spôsobom ovplyvňuje finančná štruktúra stabilitu podnikov. Ako ukazovateľ popisujúci úroveň finančnej stability podniku v budúcnosti sme využili predikčný model finančného zdravia podniku – Tafflerov model. Výsledky v tejto oblasti poukazujú na skutočnosť, že hoci

finančná štruktúra je štatisticky významným faktorom, dokáže vysvetliť iba minimálne percento variability budúcej finančnej stability podnikov. Predpokladáme, že budúce finančné zdravie podnikov je ovplyvnené najmä dosahovanou úrovňou výkonnosti podnikov ako aj dostatočnou úrovňou cash flow.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] BELL, K. – VOS, E. 2009. SME Capital Structure: The Dominance of Demand Factors. [Online.] [Cit. 25. 9. 2015.] Dostupné na: < http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1456725>.

[2] HOL, S. – VAN DER WIJST, N. 2008. The financial structure of nonlisted firms. In *Applied Financial Economics.* ISSN 0960-3107, 2008, č. 18, s. 559 – 568.

[3] HRABOVSKÁ, Z. 2007. Analýza vplyvu vybraných determinantov kapitálovej štruktúry na vzorke malých a stredných podnikov v Slovenskej republike. In Acta academica karviniensia. ISSN 1212-415X, 2007, č. 1, s. 59 – 71.

[4] HYRÁNEK, E. – NAGY, L. – GRELL, M. 2015. Predikčné modely vo vybraných krajinách. In Podnikové financie vo vede a praxi : zborník vedeckých statí. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 101 – 106 s. ISBN 978-80-225-4093-3.

[5] JENSEN, N. S. – UHL, F. T. Capital Structure in European SMEs – An analysis of firm- and country specific variables in determining leverage. [online]. [cit. 13. 9. 2015]. Dostupné na internete: <http://pure.au. dk/portal-asb-student/files/3244/Capital _Structure_in_European _SMEs.pdf> .

[6] JÕEVEER, K. 2006. Sources of Capital Structure : Evidence from Transition Countries. WORKING PAPER SERIES. Prague : CERGE-EI, 2006. 14-15 p. ISBN 80-7343-102-5.

[7] MYERS, S. C. 1984. The Capital Structure Puzzle. In *The Journal of Finance*. ISSN 1540-6261, 1984, 39, č. 3, s. 575 – 592.

[8] NGUYEN, T. D. K. – RAMACHANDRAN, N. 2006. Capital Structure in Small and Medium-sized Enterprises: The Case of Vietnam. In *ASEAN Economic Bulletin.* ISSN 0217-4472, 2006, roč. 3, č. 2, s. 192 – 211.

[9] POLAVKOVÁ, J. 2000. Faktory pôsobiace na mieru zadlženosti slovenských podnikov. In *Ekonomický časopis.* ISSN 0013-3035, 2000, roč. 48, č. 3, s. 357.

[10] REŽŇÁKOVÁ, M. – SVOBODA, P. – POLEDNÁKOVÁ, A. 2010. Determinants of Capital Structure: Empirical Evidence from Slovakia. In *Ekonomický časopis,* ISSN 0013-303558, 2010, č. 3, s. 237 – 250.

[11] SOGORB – MIRA, F. 2005. How SME Uniqueness Affects Capital Structure: Evidence From A 1994 – 1998 Spanish Data Panel. In *Small Business Economic.* ISSN 0921-898X, 2005, roč. 25, č. 5, s. 447 – 457.

[12] WEILL, L. 2004. What Determines Leverage in Transition Countries. In *Finance a úvěr*. ISSN 0015-1920,2004, roč. 54, č. 5-6, s. 234 – 242.

ODHAD EKONOMICKEJ ŽIVOTNOSTI NEHMOTNÉHO MAJETKU – OCHRANNÝCH ZNÁMOK

ESTIMATION OF THE ECONOMIC LIFE OF INTANGIBLE ASSETS - TRADEMARKS

Peter Kardoš*

ABSTRACT

Investments to intangible assets (patents, utility models, know-how, trademarks, designs, software, skilled personnel) are under the pressure of global competition and have become an important source of competitive advantage in recent decades. Within intangible assets, each of them has a different value, other use and different economic life. Important factor of a company's ability to achieve competitive advantage is the economic life of intangible assets. It affects usage of assets, then their value and at the end is transmitted to the operation and success of the company as a whole. The paper analyzes the economic life of tangible assets and its perception in terms of determining the value of intangible assets. Through the sensitivity analysis examines the relationship of the value of property in relation to the different approaches to economic life.

KEY WORDS

intangible assets, intellectual property, valuation, economic life

JEL Classification

M21, G32

ÚVOD

Investície do nehmotných aktív (patenty, úžitkové vzory, know-how, ochranné známky, dizajny, software, kvalifikovaní zamestnanci) sa pod tlakom globálnej hospodárskej súťaže stali v posledných desaťročiach významným zdrojom konkurenčných výhod (Lev, 2001[1]). V rámci nehmotných aktív má každé z aktív inú hodnotu, iné využitie, inú ekonomickú životnosť. Tieto faktory vplývajú na celkové využitie nehmotného majetku v podniku a zvyšovanie jeho konkurencieschopnosti na trhu. Práve využitie nehmotného majetku je kľúčové pre budúcnosť podniku, pričom súbor patentov, ochranných známok, know-how považujeme za jednu z kľúčových nositeľov hodnoty spoločnosti. Jedným z významných faktorov schopnosti podniku dosiahnuť konkurenčnú výhodu je ekonomická životnosť nehmotného majetku. Tá ovplyvňuje jednak využitie tohto majetku, následne jeho hodnotu a v závere sa prenáša na fungovanie a úspešnosť spoločnosti ako celku.

Cieľom článku je analyzovať ekonomickú životnosť nehmotného majetku a jej vnímanie z pohľadu stanovenia hodnoty nehmotného majetku. Okrem iného je zámerom autora prostredníctvom analýzy citlivosti poukázať na zmeny hodnoty majetku v súvislosti s rôznymi prístupmi k ekonomickej životnosti.

* doc. Ing. Peter Kardoš, PhD., docent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, peter.kardos@euba.sk.
Spoluautorský podiel 100 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0264/15 100%

[1] LEV, B. 2001. *Intangibles: Manageement, Measurement and Reporting*. Harrisonburg, Virginia: R.R. Donnelley and Sons, 2001. s. 13. ISBN: 0-8157-0094-6.

EKONOMICKÁ ŽIVOTNOSŤ NEHMOTNÉHO MAJETKU

Ekonomickú životnosť môžeme v zásade definovať viacerými spôsobmi, jeden z mnohých uvádzajú Gordon V. Smith a Russell L. Parr, ktorí hovoria o ekonomickej životnosti ako o dobe, počas ktorej môže byť aktívum ziskové[2]. Ekonomická životnosť sa končí vtedy, keď aktívum už nie je ziskové (budúce príjmy sa vyčerpali) alebo ak je výhodnejšie použiť iné, ziskovejšie aktívum. Samotnú ekonomickú životnosť aktíva môžeme merať viacerými spôsobmi:

a) životnosťou stanovenou legislatívou – tento prístup je známy napríklad pri stanovení dĺžky odpisovania v rámci Zákona o dani z príjmov. To by malo zobrazovať typickú, priemernú ekonomickú životnosť aktíva, pre použitie v rámci ohodnocovania je však nevyhovujúce. Jednak vzhľadom na časté zmeny v odpisovaní a zároveň o správnom rozdelení majetku do jednotlivých skupín by sa dalo polemizovať. Spoločnosti riešia legislatívnu životnosť tým spôsobom, že si stanovujú vlastné, účtovné odpisy, ktoré by mali reálnejšie zohľadňovať skutočné opotrebenie a životnosť majetku

b) právna (zmluvná) životnosť – ekonomická životnosť hmotných aktív väčšinou nebýva upravená v zákonoch, samotný manažment rozhodne ako dlho bude majetok používať a dokedy je použiteľný. Napriek tomu, množstvo druhov nehmotného majetku, vrátane duševného vlastníctva, má samostatne upravenú ich právnu životnosť. Napríklad ide o patenty, copyright, ochranné známky, dizajny, licencie a podobne.

c) neurčitá ekonomická životnosť – väčšina hmotných aj nehmotných aktív nemá presne definovanú ekonomickú životnosť. Tieto aktíva musia byť najskôr analyzované, aby bolo možné ich ekonomickú životnosť korektne určiť. V mnohých prípadoch je reálna ekonomická životnosť kratšia ako právna životnosť – napríklad životnosť patentu môže skončiť skôr ako po 20-tich rokoch, ktoré sú stanovené zákonom.

Hodnota a ekonomická životnosť majú veľmi úzky vzťah, najmä ak uvažujeme o stanovení hodnoty nehmotných aktív prostredníctvom výnosových modelov. Čím dlhšia bude ekonomická životnosť nehmotného statku, tým vyššia bude jej hodnota.

Právne životnosti vybraných druhov nehmotného majetku sú nasledovné (uvádzame len vybrané druhy):

Tabuľka 1 Právna životnosť vybraných druhov nehmotného majetku

Druh nehmotného majetku	Právna životnosť
Patenty	20 rokov
Ochranná známka	10 rokov s možnou obnovou
Autorské práva	50 rokov od smrti autora
Dizajny	3 roky s možnosťou obnovy
Úžitkové vzory	4 roky s možnosťou obnovy
Know-how	nedefinované

Zdroj: upv.sk[3], spracovanie: vlastné

[2] SMITH, G.V. – PARR, R.L. 2005. *Intellectual Property – valuation, exploitation, and infringement damages*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2005. s. 212. ISBN: 978-0-471-68323-0.
[3] https://www.indprop.gov.sk/, online: 28.10.2015

Ako je zrejmé z predloženej tabuľky, právne životnosti sú rôzne, pričom pri niektorých druhoch nehmotného majetku je umožnené buď neobmedzené predlžovanie ž ivotnosti (ochranné známky) alebo obmedzené predlžovanie živo tnosti (dizajny, úžitkové vzory). Napríklad pri know-how, keďže ide o nechránený nehmotný majetok, nie je právna životnosť definovaná a táto závisí jednak od kvality know-how, spôsobu jeho využitia, ale aj schopnosti jeho utajenia.

EKONOMICKÁ ŽIVOTNOSŤ OCHRANNEJ ZNÁMKY

Pod pojmom ochranná známka rozumieme „slovné, obrazové, priestorové alebo kombinované označenie, ktoré je schopné odlíšiť výrobky alebo služby pochádzajúce od rôznych výrobcov alebo poskytovateľov služieb a je zapísané do registra ochranných známok príslušného patentového alebo známkového úradu.“[4]

Samozrejme, ochrannú známku je možné definovať rôznymi spôsobmi, najmä v zahraničnej literatúre sú uvedené rôzne pojmy a charakteristiky. Už sám názov ochrannej známky nie je v právnom systéme jednotlivých krajín jednotný. Vo Veľkej Británii sa používa pojem trade mark, v USA sa používa pojem trademark. V právnom systéme Európskej únie a v dokumentoch Svetovej organizácie duševného vlastníctva (WIPO) a Svetovej obchodnej organizácie (WTO) sa využívajú obidva pojmy[5]. Niektorí odborníci uvádzajú, že tieto pojmy sú totožné, ďalší vidia v používaní pojmov „trade mark“ a „trademark“ odlišnosti.

Ochranná známka je len to označenie, ktoré je (v podmienkach Slovenska) zapísané v registri ochranných známok na Úrade priemyselného vlastníctva SR. Samozrejme, existujú a bežne sa používajú aj nezapísané označenia. Ide o známe logá firiem alebo výrobkov, ktoré sú používané, ale oficiálne nie sú registrované a teda nemôžu požívať prvky ochrany, ktoré má ochranná známka. Tie totiž ochranná známka získava práve zápisom do registra ochranných známok. Lehota ochrany ochrannej známky v Slovenskej republike je 10 rokov od jej zápisu do registra ochranných známok a je možné ju každých 10 rokov predlžovať. Prakticky ide o jediný chránený nehmotný majetok, ktorý je možné chrániť neobmedzene.

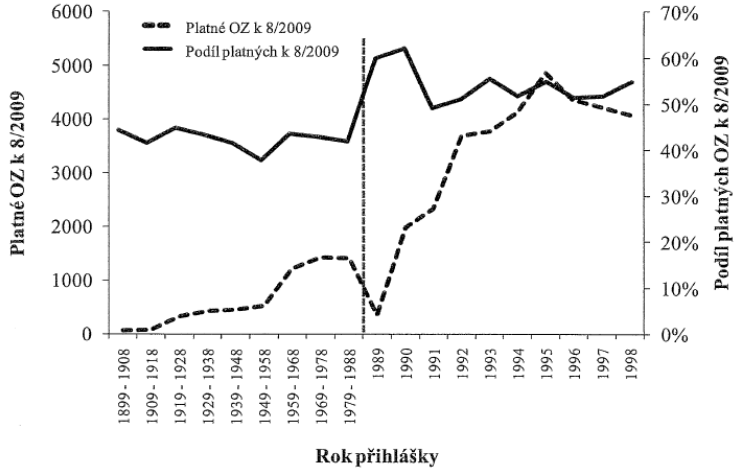
Jeden z možných prístupov k ekonomickej ž ivotnosti je predpoklad, ž e značka bude produkovať ekonomické prínosy donekonečna, s uplatnením prístupu perpetuity (večnej renty). Pri tomto prístupe je potrebné si zodpovedať základné otázky typu[6]:
- v akej fáze životného cyklu produktu sa značka nachádza?
- o akú konkrétnu značku ide? (značka komoditná, značka chrániaca spotrebný tovar a pod.)
- ide o tzv. „dážnikovú“ značku zastrešujúce celý biznis alebo o produktové značky?
- aká je sila a veľkosť konkurencie?
- ako sa značka správala v minulosti?
- aká je univerzálnosť značky?
- je značka dostatočne podporovaná?

Osobne sa prikláňame k názoru, že aj v prípade, ak sú odpovede na všetky tieto otázky pozitívne, teda ide o silnú značku, s dobrou históriou, zastrešujúcu ďalšie produktové značky,

[4] MALÝ, J. 2002. *Obchod nehmotnými statky*. Praha: C.H. BECK, 2002. s. 41. ISBN: 80-717-9320-5.
[5] PÍTRA, V. 1996. *Zákon o ochranných známkách. Komentář*. Praha: C. H. BECK, 1996. s. 16. ISBN: 80-7179-071-0.
[6] SMITH, G.V. – RICHEY, S.M. 2013. *Trademark valuation – A Tool for Brand Management*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2013. s. 144. ISBN: 978-1-118-24526-2.

s dlhým životným cyklom, nie je možné uvažovať s neobmedzenou životnosťou a perpetuitou. To bolo potvrdené aj výskumom Svačinu[7] realizovaného v Českej republike v roku 2009. Na základe tohto výskumu bolo zistené, že ochranné známky prihlásené v ČR v rokoch 1989 až 1998 boli iba v 50 až 55 % prípadov predĺžené na ďalších 10 rokov, bez ohľadu na dynamický ekonomický rozvoj v 90-tych rokoch.

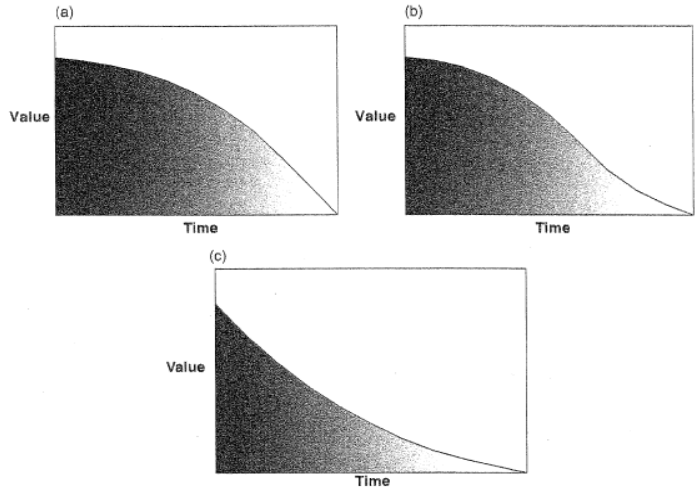
Graf 1 Vývoj životnosti ochranných známok v ČR



Zdroj: Svačina: Oceňování nehmotných aktiv

Podobne sa k neobmedzenej živnosti vyjadrujú aj autori Smith a Richey, ktorí uvádzajú grafy typickej ekonomickej ž ivotnosti, ani jeden z nich však neuvažuje s neobmedzenou životnosťou akéhokoľvek nehmotného statku

Graf 2 Typické príklady vývoja ekonomickej životnosti



Zdroj: Smith, G.V., Richey, S.M.: Trademark Valuation[8]

[7] SVAČINA, P. 2010. *Oceňování nehmotných aktiv*. Praha: EKOPRESS, 2010. str. 133. ISBN: 978-80-86929-62-0.
[8] SMITH, G.V. – RICHEY, S.M. 2013. *Trademark valuation – A Tool for Brand Management*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2013. s. 154. ISBN: 978-1-118-24526-2.

Grafy predpokladajú len rôzny sklon plynúcich kriviek v čase, v konečnom dôsledku však všetky po istej dobe skončia v nulových hodnotách. Na základe uvedených skutočností pristúpime k testovaniu vplyvu dĺžky ekonomickej životnosti na hodnotu ochrannej známky, pričom budú uplatnené rôzne prístupy k ukončeniu ekonomickej životnosti ochrannej známky.

VPLYV EKONOMICKEJ ŽIVOTNOSTI NA HODNOTU OCHRANNEJ ZNÁMKY

V prípade, ktorý je prezentovaný v nasledujúcej časti, uvažujeme s ohodnocovaním ochrannej známky pri rôznej výške ekonomickej životnosti. Uvažované je nasledovné obdobie:
a) 5 ročné obdobie – do konca doby platnosti ochrannej známky;
b) 10 ročné obdobie – štandardne využívané obdobie ohodnocovania ochrannej známky, za predpokladu, že bude obnovená
c) 20 ročné obdobie – pri preslávených (well-known) ochranných známkach
d) perpetuita – nekonečná životnosť

Modelový príklad:

Predpokladáme, že v priebehu nasledujúcich 10 rokov spoločnosť dosiahne tržby 8 mil. eur, s ročným rastom 2 %, licenčný poplatok je na priemernej úrovni 3 % tržieb, známka chráni 100 % produkcie a s koeficientom zhodnotenia v tomto prípade neuvažujeme. Úroková sadzba so zohľadnením rizika je na úrovni 9 %.

Výsledky sú nasledovné:

Tabuľka 2 Výpočet hodnoty pri 5 ročnej ekonomickej životnosti

Roky	RV	LP	KZ	PM	OZ	KD	VŠH
2016	8 000 000	240 000	1,00	1,00	240 000	1,09	220 183
2017	8 160 000	244 800	1,00	1,00	244 800	1,188	206 043
2018	8 323 200	249 696	1,00	1,00	249 696	1,295	192 811
2019	8 489 664	254 690	1,00	1,00	254 690	1,412	180 429
2020	8 659 457	259 784	1,00	1,00	259 784	1,539	168 842
	Spolu						**968 308**

Tabuľka 3 Výpočet hodnoty pri 10 ročnej ekonomickej životnosti

Roky	RV	LP	KZ	PM	OZ	KD	VŠH
2016	8 000 000	240 000	1,00	1,00	240 000	1,09	220 183
2017	8 160 000	244 800	1,00	1,00	244 800	1,188	206 043
2018	8 323 200	249 696	1,00	1,00	249 696	1,295	192 811
2019	8 489 664	254 690	1,00	1,00	254 690	1,412	180 429
2020	8 659 457	259 784	1,00	1,00	259 784	1,539	168 842
2021	8 832 646	264 979	1,00	1,00	264 979	1,677	157 999
2022	9 009 299	270 279	1,00	1,00	270 279	1,828	147 852
2023	9 189 485	275 685	1,00	1,00	275 685	1,993	138 357

Roky	RV	LP	KZ	PM	OZ	KD	VŠH
2024	9 373 275	281 198	1,00	1,00	281 198	2,172	129 471
2025	9 560 741	286 822	1,00	1,00	286 822	2,367	121 157
	Spolu						**1 663 144**

Tabuľka 4 Výpočet hodnoty pri 20 ročnej ekonomickej životnosti

Roky	RV	LP	KZ	PM	OZ	KD	VŠH
2016	8 000 000	240 000	1,00	1,00	240 000	1,09	220 183
2017	8 160 000	244 800	1,00	1,00	244 800	1,188	206 043
2018	8 323 200	249 696	1,00	1,00	249 696	1,295	192 811
2019	8 489 664	254 690	1,00	1,00	254 690	1,412	180 429
2020	8 659 457	259 784	1,00	1,00	259 784	1,539	168 842
2021	8 832 646	264 979	1,00	1,00	264 979	1,677	157 999
2022	9 009 299	270 279	1,00	1,00	270 279	1,828	147 852
2023	9 189 485	275 685	1,00	1,00	275 685	1,993	138 357
2024	9 373 275	281 198	1,00	1,00	281 198	2,172	129 471
2025	9 560 741	286 822	1,00	1,00	286 822	2,367	121 157
2026	9 751 955	292 559	1,00	1,00	292 559	2,580	113 376
2027	9 946 994	298 410	1,00	1,00	298 410	2,813	106 095
2028	10 145 934	304 378	1,00	1,00	304 378	3,066	99 282
2029	10 348 853	310 466	1,00	1,00	310 466	3,342	92 906
2030	10 555 830	316 675	1,00	1,00	316 675	3,642	86 939
2031	10 766 947	323 008	1,00	1,00	323 008	3,970	81 356
2032	10 982 286	329 469	1,00	1,00	329 469	4,328	76 131
2033	11 201 931	336 058	1,00	1,00	336 058	4,717	71 242
2034	11 425 970	342 779	1,00	1,00	342 779	5,142	66 667
2035	11 654 489	349 635	1,00	1,00	349 635	5,604	62 386
	Spolu						**2 519 524**

Pri neobmedzenej životnosti a predpokladanom 2 % raste tržieb (z čoho vyplýva rovnaký rast licenčného poplatku) predstavuje vypočítaná hodnota výšku **3.423 tis. Eur**.

Rozdiely vo vypočítaných výsledkoch sú skutočne zásadné. Samozrejme hodnotu ovplyvňuje viacero faktorov – odhadovaný rast tržieb, výška licenčného poplatku, koeficient zhodnotenia, miera kapitalizácie a pod., ale ak vychádzame z predpokladu nezmenených podmienok (ceteris paribus) a uvažujeme len so zmenou ekonomickej životnosti, sú % hodnoty medzi jednotlivými prístupmi nasledovné:

Tabuľka 5 Porovnanie vypočítaných hodnôt vrátane percentuálnej zmeny

Predpoklad	Hodnota	% zmena
5 ročná životnosť	968 308	41,78
10 ročná životnosť	1 663 144	
20 ročná životnosť	2 519 524	51,49
perpetuita	3 428 571	106,15

Ako najrelevantnejší údaj berieme 10 ročnú životnosť, s ktorým porovnávame ostatné hodnoty. Pri 5 ročnej životnosti je hodnota o 42 % menšia, pri 20 ročnej životnosti o 51 % nižšia a pri perpetuite – ktorá nie je používaná v praxi, je nižšia o 106 %. Je skutočne kľúčové, aby znalec uvažoval pri stanovení ekonomickej životnosti ochrannej známky konzervatívne, keďže v prípade použitia perpetuity, ako to uvádza niektorá zahraničná literatúra, by mohlo dôjsť k situácii, kedy bude hodnota extrémne navýšená oproti odhadovanej trhovej hodnote.

ZÁVER

Ekonomická životnosť nehmotného majetku je kľúčový parameter, ktorý ovplyvňuje jednak jeho hodnotu, ale najmä jeho využiteľnosť vlastníkom nehmotného majetku. Týmto spôsobom ovplyvňuje aj jeho konkurencieschopnosť v odvetví. Prístupov k odhadovanej ekonomickej životnosti je viacero, môžeme uvažovať buď s právnou životnosťou, životnosťou danou legislatívou prípadne si špecifikovať ekonomickú životnosť samostatne. Pri ochranných známkach, ktoré môžu byť neobmedzene chránené, sa niektorí autori prikláňajú k neobmedzenej životnosti, osobne však tento postoj nezdieľam. V rámci modelovej situácie a analýzy citlivosti pri ostatných nezmenených podmienkach bolo zistené, ž e vplyv ekonomickej životnosti je zásadný a pre znalca by malo byť zdôvodnenie vybraného spôsobu životnosti kľúčové. Pri nesprávnom prístupe k tomuto faktoru môže dôjsť k zásadnému skresleniu výslednej všeobecnej hodnoty počítaného nehmotného aktíva.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] LEV, B. 2001. *Intangibles: Manageement, Measurement and Reporting*. Harrisonburg, Virginia: R.R. Donnelley and Sons, 2001. 239 s. ISBN: 0-8157-0094-6.
[2] MALÝ, J. 2002, *Obchod nehmotnými statky*. Praha: C.H. BECK, 2002. 258 s. ISBN: 80-717-9320-5.
[3] PÍTRA, V. 1996. *Zákon o ochranných známkách. Komentář*. Praha: C. H. BECK, 1996. 315 s. ISBN: 80-7179-071-0.
[4] SMITH, G.V. – PARR, R.L. 2005. *Intellectual Property – valuation, exploitation, and infringement damages*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2005. 864 s. ISBN: 978-0-471-68323-0.
[5] SMITH, G.V. – RICHEY, S.M. 2013. *Trademark valuation – A Tool for Brand Management*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2013. 351 s. ISBN: 978-1-118-24526-2.
[6] SVAČINA, P. 2010. *Oceňování nehmotných aktiv*. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN: 978-80-86929-62-0.
[7] https://www.indprop.gov.sk/, online 28.10.2015

ZAVEDENÉ OPATRENIA KRÍZOVÉHO RIADENIA VYBRANÝCH PODNIKOV
IMPLEMENTED CRISIS MANAGEMENT MEASUREMENT BY SELECTED ENTREPRENEURS

Martin Kello*

ABSTRACT
The paper is oriented on crisis management field. For the purpose of subject the enterprises from furniture production sector in Slovakia were selected. This sector has not yet been the mater of deeper analysis in terms of last economic crisis. As the object we point some specific measures taken by individual crisis management from functional units within mentioned firms. The goal is to show the approach of managers to recognise the crisis, quantify its impact and take an appropriate steps and strategies to create conditions for protection and prevention. The results were taken by questionnaire survey and individual interviews with managers.

KEYWORDS
Management, Crisis management, Furniture production, Measurements, Strategy

JEL KLASIFIKÁCIA
H 12, L 10, L 68

ÚVOD

Príspevok pojednáva o prístupe manažmentu vybraných podnikov ku krízovému prostrediu vzniknutému v období poslednej finančno-ekonomickej krízy. Podstatnou a žiaducou úlohou manažmentu podnikov je pochopiť krízu ako výzvu k aktivitám. Úlohou týchto aktivít je priniesť klasické, obmenené, alebo úplne nové riešenia, ktoré by mali posunúť podnik k novým stavom a zabezpečiť tak stabilitu podniku v priestore i čase. Jednou z oblastí slovenského priemyselného prostredia zasiahnutou krízou je sektor výroby nábytku. Táto oblasť má na Slovensku svoju tradíciu, a dobré predpoklady. Po roku 1989 sa výroba nábytku rozšírila do malých a mikropodnikov, rôznych drobných dielní a výrobní. Výskum sme smerovali do analýzy dopadu krízy na podniky z vybranej oblasti a najmä do oblasti manažmentu podnikov pod vplyvom krízy. Zaujímalo nás, ako podniky vnímali krízu, ako ku kríze pristupovali, či aké východiská z krízy identifikovali.

Základom krízy v akomkoľvek prostredí je keď konflikty v rámci tohto prostredia vzrastú až na úroveň, ktorá predstavuje hrozbu zmeny podstaty tohto prostredia.[1] Ide o situáciu, ktorej čelí jedinec, skupina, alebo spoločnosť (organizácia), avšak bez schopnosti vyrovnať sa s ňou cestou rutinných procedúr a procesov a v ktorej stres vzniká náhlymi zmenami.[2] Krízový stav samostatného podniku je vnímaný ako stav negatívny, taký, ktorého dôsledkom dochádza k zhoršovaniu stavu v podniku, či znižovaniu schopnosti reagovať, vzniká potreba hľadať nové, či iné, nekonvenčné riešenia. „Situácia vo firme, ktorá trvalo, alebo počas dlhšieho

* Ing. Martin Kello, externý doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, mkello@vub.sk

[1] Booth, S. A. 1993. Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises. Routledge, London, 1993. s. 317 ISBN 0-415-06230-6.

[2] Booth, S. A. 1993. Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises. Routledge, London, 1993. s. 317 ISBN 0-415-06230-6.

obdobia predstavujú negatívnu odchýlku od normálneho stavu“.[3] Kríza podniku predstavuje fázu životného cyklu podniku, počas ktorej dochádza k nepriaznivému vývoju jeho výkonnostného potenciálu, radikálnemu zníženiu objemu tržieb, poklesu čistého obchodného imania, výrazným tendenciám zhoršovania postavenia podniku na trhu a zníženiu likvidity, čím je bezprostredne obmedzená jeho ďalšia existencia v prípade, ak vývoj bude pokračovať nezmeneným trendom.[4] V tomto období sa rozhoduje, či sa podnik vráti (minimálne) do situácie, v ktorej bol pred vznikom krízy, alebo je perspektívne ohrozené dosahovanie podnikových cieľov, prípadne jeho ďalšia existencia.“[5] Sprievodné javy, alebo tiež vnútorné signály sú:

- Pokles počtu inovácií v podniku;
- Narastanie tolerancie k parciálnym nedostatkom, ospravedlňovanie chýb a nedostatkov;
- Neopodstatnené prerozdeľovanie dosahovaných výnosov zo ziskových na stratové strediská;
- Zanedbávanie problémov, bagatelizácia odhaľovania rezerv a vyhľadávania nových príležitostí;
- Znižovanie počtu a kvality školení, respektíve inej odbornej výchovy zamestnancov a podobne.[6]

Zaujímavý je tiež pohľad, ktorý tvrdí, že za vznikom krízy môže byť i manažérske zlyhanie. A to jednak v oblasti strategickej a rozhodovacej, a jednak i v oblasti kontrolnej a informačnej. „Medzi najčastejších „zabijakov“ organizačnej efektivity firmy patria hlavne:

- Nejasná stratégia;
- Konflikt priorít;
- Neefektívne vrcholové vedenie;
- Nevhodný riadiaci štýl;
- Zlá komunikácia;
- Neuspokojivá koordinácia funkcií;
- Nedostatok riadiacich schopností;
- Nedostatok motivácie zamestnancov.[7]

DOPAD HOSPODÁRSKEJ KRÍZY NA SLOVENSKU

Už v roku 2009 avizovalo negatívne dopady krízy viac ako 87 percent malých a stredných podnikov. Kríza na Slovensko priniesla najmä:

- Úbytok objednávok, či zákazníkov;
- Zhoršenie platobnej disciplíny odberateľov (druhotná platobná neschopnosť);
- Zhoršenie úhrady vlastných záväzkov (prvotná platobná neschopnosť);
- Tlak na znižovanie cien produktov;
- Zníženie rentability investícií;
- Dostupnosť úverových prostriedkov.

[3] Smejkal, V. – Rais, K. 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Strana 25. Grada Publishing, Praha, 2013. s. 488. ISBN 978-80-247-4644-9

[4] Majtán, Š. a kolektív. 2009. Podnikové hospodárstvo. Sprint dva, Bratislava, 2009. s. 320. ISBN 978-80-89393-07-7

[5] Zuzák, R.– Königová, M. 2009. Krizové řízení podniku. 2. vyd. Strana 30. Grada Publishing, Praha, 2009. s. 256 ISBN 978-80-247-3156-8.

[6] Majtán, Š. a kolektív. 2009. Podnikové hospodárstvo. Sprint dva, Bratislava, 2009. s. 320. ISBN 978-80-89393-07-7

[7] Smejkal, V. – Rais, K. 2010. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Strana 24. Grada Publishing, Praha, 201*3. s. 488. ISBN 978-80-247-4644-9

Pre účely udržateľnosti je pre podniky nevyhnutné disponovať dostatočným kapitálom. Či už pre účely financovania prevádzky, financovania investícií, alebo financovania straty. Pokiaľ hovoríme o schopnosti podnikov získať úverové zdroje a najmä ich schopnosť vrátiť požičané úverové prostriedky, najčastejšie a najkritickejšie dôvody, pre ktoré zlyhali sú: silná závislosť (koncentrácia) na jednom odberateľovi; silná závislosť (koncentrácia) na jednom dodávateľovi; nepružná regulácia fixných nákladov; nadmerné investičné aktivity; dlhý prevádzkový cyklus; slabá znalosť trhového prostredia.

KRÍZOVÝ MANAŽMENT

Nevyhnutnou úlohou manažmentu je povinnosť neustále sa venovať stratégii podniku. Stratégia je otvoreným dokumentom, zhromažďujúci ciele a zámery podniku. Jej súčasťou je definovanie vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku. Musí byť kontinuálne obnovovaná a prehodnocovaná. Strategický plán je uzavretý dokument. Zoskupuje časovú a obsahovú štruktúru aktivít podniku. Možno ho považovať za sumár na seba nadväzujúcich cieľov a nástroj ich dosiahnutia. Krízový plán musí obsahovať všetky informácie potrebné ku zvládnutiu krízy, avšak nemalo by ísť o príliš dlhý a zložitý dokument.[8] Podnik vnímame ako otvorený systém s interakciami medzi ním a jeho okolím. K svojej existencii potrebuje vstupy a zároveň výstupy. Tieto vzťahy možno označiť ako aktívne, pretože sú dôvodom jeho existencie. Krízy, ktoré vznikajú z aktívnej interakcie, sú výsledkom konfliktov medzi záujmami podniku a jeho klientov na strane outputov a tiež konfliktu medzi záujmami podniku a jeho dodávateľov na strane inputov. Druhým typom vzťahov podniku k okoliu sú vzťahy pasívne. „Kríza podniku môže nastať a často tiež nastáva z dôvodu neadekvátnej reakcie na tieto zmeny, alebo z neschopnosti podniku na zmeny akokoľvek reagovať.“[9]

URČENIE SUBJEKTU A OBJEKTU SKÚMANIA

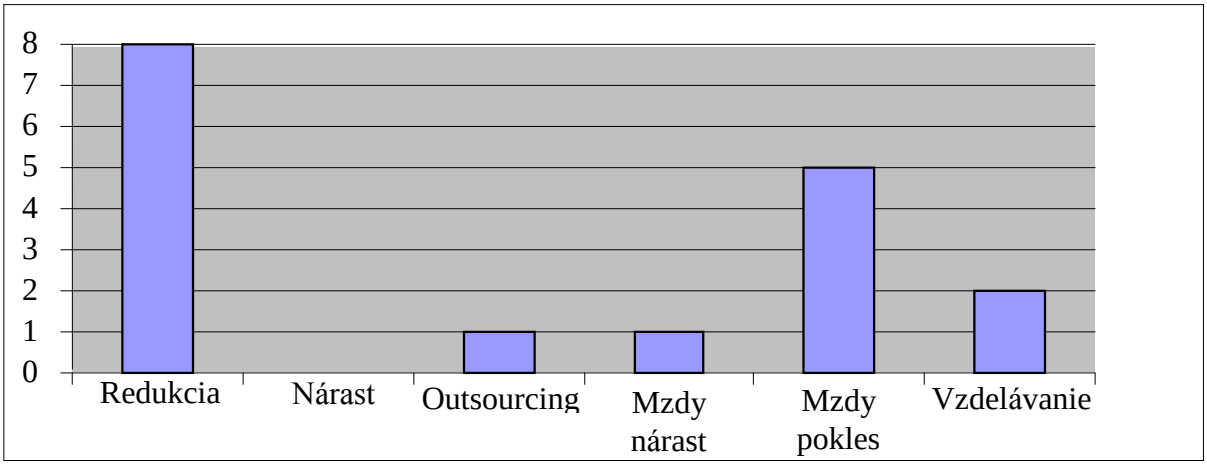
Subjektom skúmania boli konkrétne podnik, ktoré prešiel v nedávnom období krízovým vývojom. Objektom skúmania boli opatrenia prijaté manažmentom na úrovni jednotlivých organizačných jednotiek (personálny úsek, výrobný úsek, odbytový úsek, ekonomický a finančný úsek, a podobne).

ZAVEDENÉ OPATRENIA V OBLASTI PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU

Sledovali sme prístup manažérov k možnostiam, ktoré im personálny manažment ponúkal.

Graf č. 1

Opatrenia personálny manažment



Prameň: vlastné spracovanie

[8] Zuzák, R. – Königová, M. 2009. *Krizové řízení podniku. 2. vyd. Strana 85*. Grada Publishing, Praha, 2009. s. 256 ISBN 978-80-247-3156-8

[9] Zuzák, R.– Königová, M. 2009. *Krizové řízení podniku. 2. vyd. Strana 31*. Grada Publishing, Praha, 2009. s. 256 ISBN 978-80-247-3156-8.

Z grafu č. 1 vyplýva, že všetky podniky sa zamerali na redukciu počtu zamestnancov. Druhým rozhodujúcim faktorom bola redukcia miezd zamestnancov. U piatich podnikov došlo k rozhodnutiu znížiť mzdy. S redukciou zamestnancov sa však viaže i výplata odstupného, ktorá z krátkodobého hľadiska dokonca môže viesť k nárastu personálnych nákladov. Ďalšie opatrenia už podniky nevnímali dostatočne zaujímavé a preto k personálnemu outsourcingu, či vzdelávaniu zamestnancov pristúpil len nízky počet podnikov.

ZAVEDENÉ OPATRENIA V OBLASTI MANAŽMENTU FINANCIÍ

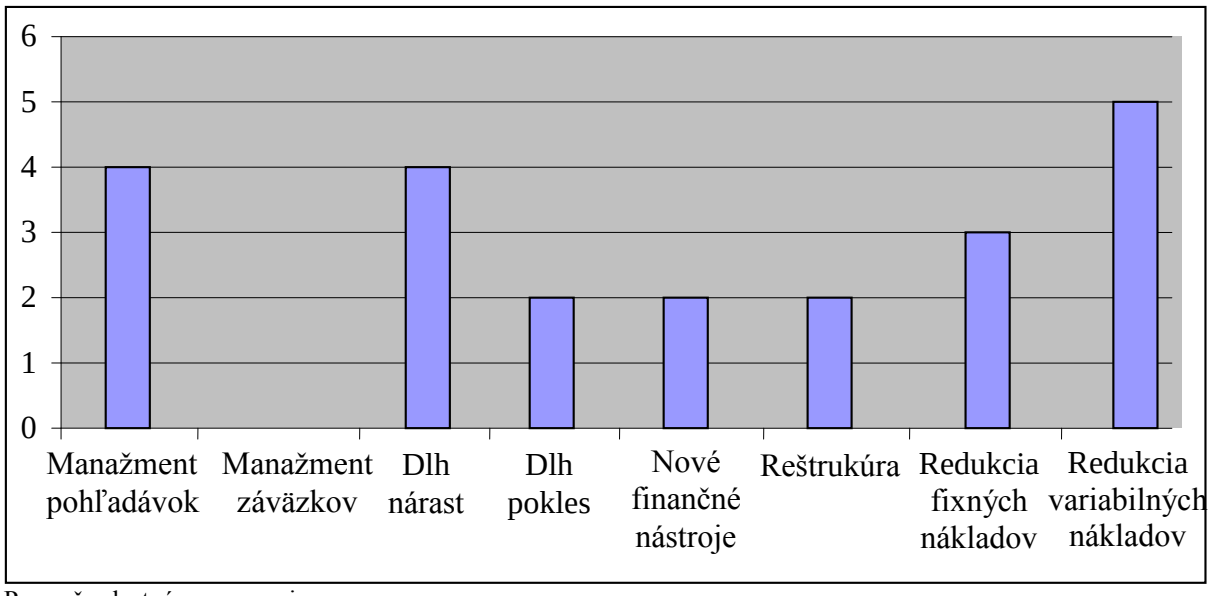
Ďalšou oblasťou manažmentu podnikov, ktorému sme venovali pozornosť bola oblasť riadenia financií. Zistenia ukazuje graf č. 2. Pri posudzovaní tejto oblasti treba spomenúť najvypuklejšie znaky chybného správania s podnikov. Najčastejšie a najkritickejšie dôvody, pre ktoré zlyhávajú podniky pri riadení svojich financií a splácaní úverov sú:

- silná závislosť (koncentrácia) na jednom odberateľovi;
- silná závislosť (koncentrácia) na jednom dodávateľovi;
- nepružná regulácia fixných nákladov;
- nadmerné investičné aktivity;
- dlhý prevádzkový cyklus;
- slabá znalosť trhového prostredia.

Silná závislosť od jedného dodávateľa, alebo odberateľa zužuje podniku manévrovací priestor v prípade úpadku tohto dodávateľa, alebo odberateľa. Nepružnou reguláciou svojich fixných nákladov podniky strácajú efektivitu. Nadmerné investície prinášajú podnikom dodatočnú záťaž vo forme dodatočných splátok úverov. Niekedy manažéri neodhadnú schopnosti podniku. V prípadoch, kedy sa investícia neprejaví v plánovanom rozsahu, resp. sa prejaví až neskôr, môže byť finančný dopad na podnik kritický. Príliš dlhý prevádzkový cyklus znamená vysokú úroveň viazania kapitálu v nepeňažných aktívach podniku. Podnik tak ohrozuje svoju operatívu, potenciálny rast a tiež svoju schopnosť splácať prevádzkové úvery. Slabá znalosť trhového prostredia znamená podhodnotenie hrozieb a rizík, ktoré trh skrýva. Môže ísť o nadhodnotenie dopytu po produkcii podniku, alebo podhodnotenie schopností a možností konkurenčných podnikov. Dôležité je napríklad uvedomiť si podmienky, v akých pôsobia podniky v susedných krajinách (legislatívne, finančné, či iné). Z grafu č. 2 je evidentné, že väčšina podnikov znižovala náklady a to najmä variabilné.

Graf č. 2

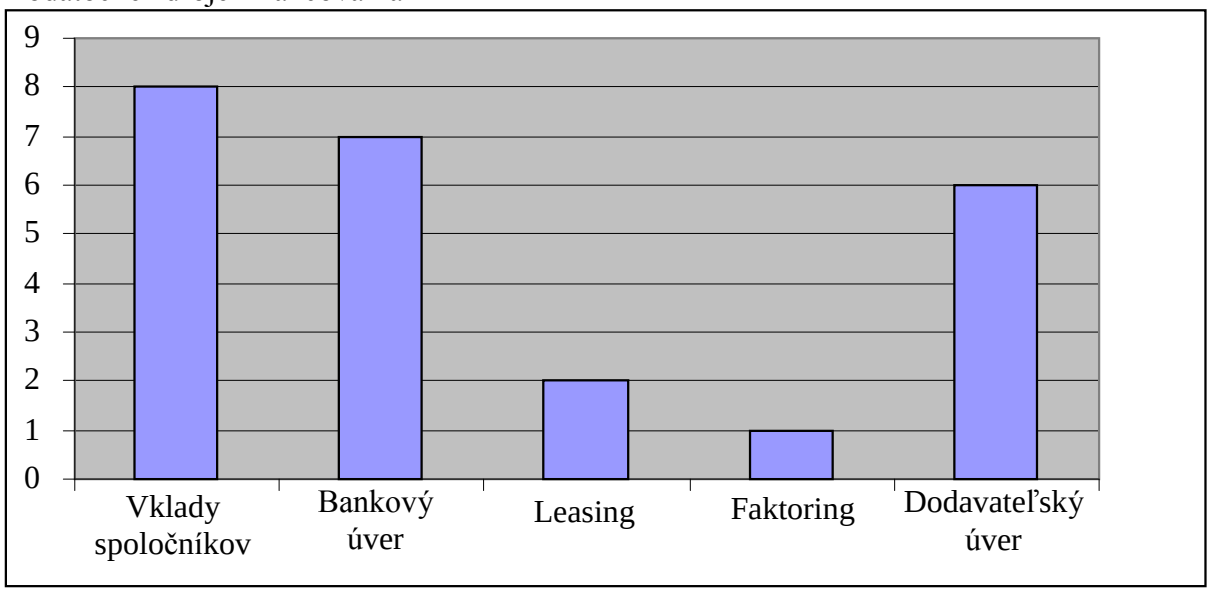
Opatrenia finančný manažment



Prameň: vlastné spracovanie

Súvisí to napríklad s už spomínanými personálnymi nákladmi, avšak podniky sa snažili znižovať náklady aj v ostatných sférach. Polovica podnikov sa sústredila na manažment pohľadávok. Je to veľmi dôležitá oblasť a podniky by mali maximalizovať úsilie v manažmente pohľadávok, aby neohrozili svoj cash flow a schopnosť splácať prevádzkové úvery. Je dôležité byť neustále v kontakte so svojimi dlžníkmi a zabezpečovať tak čo najlepšie inkaso pohľadávok. Považujeme uplatnenie tohto opatrenia len u polovice podnikov za nedostatočné. Veľmi prekvapivým zistením je, nulové úsilie podnikov v oblasti manažmentu záväzkov. Potvrdzuje to fakt, že v čase krízy sa platobná disciplína zhoršuje a podniky operujú „na úkor" svojich veriteľov. Len malá časť podnikov začala riadiť svoje financie formou nových finančných nástrojov. U dvoch podnikov krízová situácia vyústila až do reštrukturalizácie. Polovica podnikov hľadala východisko z krízového stavu v novom dlhovom financovaní. Je veľmi dôležité, aby podnik aj v čase krízy bol v čo najlepšej finančnej kondícii. V ďalšom výskume nás zaujímalo, akým spôsobom podniky získavajú dodatočné finančné zdroje. Výsledky ukazuje graf č. 3.

Graf č. 3
Dodatočné zdroje financovania

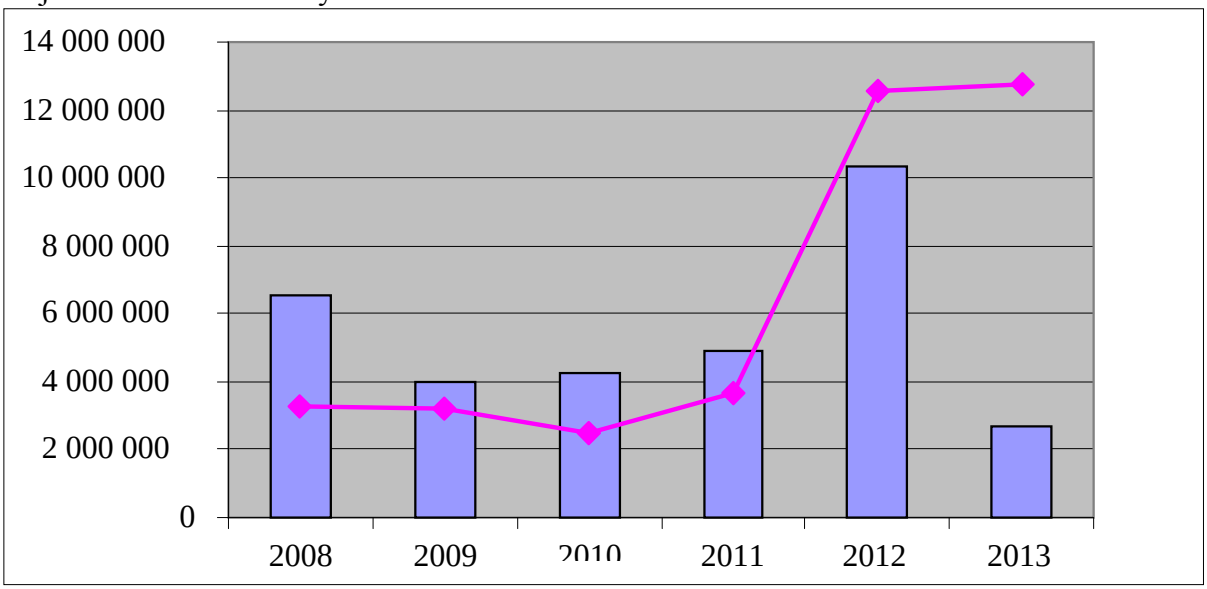


Prameň: vlastné spracovanie

Pozitívom je, že vo všetkých podnikoch bol ako dodatočný použitý vlastný kapitál. Hovorí to o angažovanosti a záujme vlastníkov podniku na prosperovaní podniku. Zároveň väčšina podnikov financuje svoje potreby prostredníctvom bankového úveru. Za pozornosť stojí fakt, že veľká časť podnikov využíva ako zdroj svojho financovania dodávateľský úver. Nemožno to zovšeobecňovať, a je potrebné brať do úvahy vzájomné dodávateľsko odberateľské vzťahy podnikov, avšak je to skutočnosť, ktorá môže súvisieť s už spomínaným nulovým manažmentom záväzkov, resp. financovania sa na úkor veriteľov, najmä obchodných. Pozreli sme sa tiež na to, ako podniky pristupovali v čase krízy k investíciám. Investíciami podnik môže posilniť svoje výrobné kapacity, alebo ich zmeniť tak, aby mu prinášali nové možnosti. K investíciám podniky využívajú buď vlastný kapitál, ale tiež dlhové financovanie. Medzi najbežnejšie patrí úver, či leasing. Pokiaľ objem investícií presiahne možnosti podniku, môže dôjsť k stavu, kedy nové investície odčerpajú značnú časť kapitálu a tento potom nedostatočne pokrýva ostatné finančné potreby podniku, napríklad oblasť financovania prevádzky. Ďalšou hrozbou je stav, kedy podnik kryje investície dlhom a jeho výkonnosť nepostačuje na pokrytie dlhovej služby. Podnik sa tak dostáva do problémov. Môže dokonca nastať cyklický problém, kedy podnik potrebuje jeden dlh prekryť novým, pričom dlhy sa postupne cyklia a podnik sa dostáva do stále hlbšej finančnej krízy. Z grafu č. 4 je evidentné,

že v roku 2009 objem investícií znázornený stĺpcovým grafom značne poklesol. Vnímame to ako dôsledok prejavenia sa krízy. V ďalšom období objem investícií stagnoval, pričom osciloval na úrovni medzi štyrmi až piatimi miliónmi EUR ročne. V roku 2012 objem investícií narástol, keď dosiahol viac ako dvojnásobok v porovnaní s rokom 2011. Z grafu tiež vidno, že podniky svoje investície kryli práve úvermi (čiarový graf), keď v roku 2102 sa ich objem viac ako strojnásobil. V roku 2013 podniky investovali menej, dokonca najmenej za sledované obdobie.

Graf č. 4
Objem investicií a ich krytie úverom

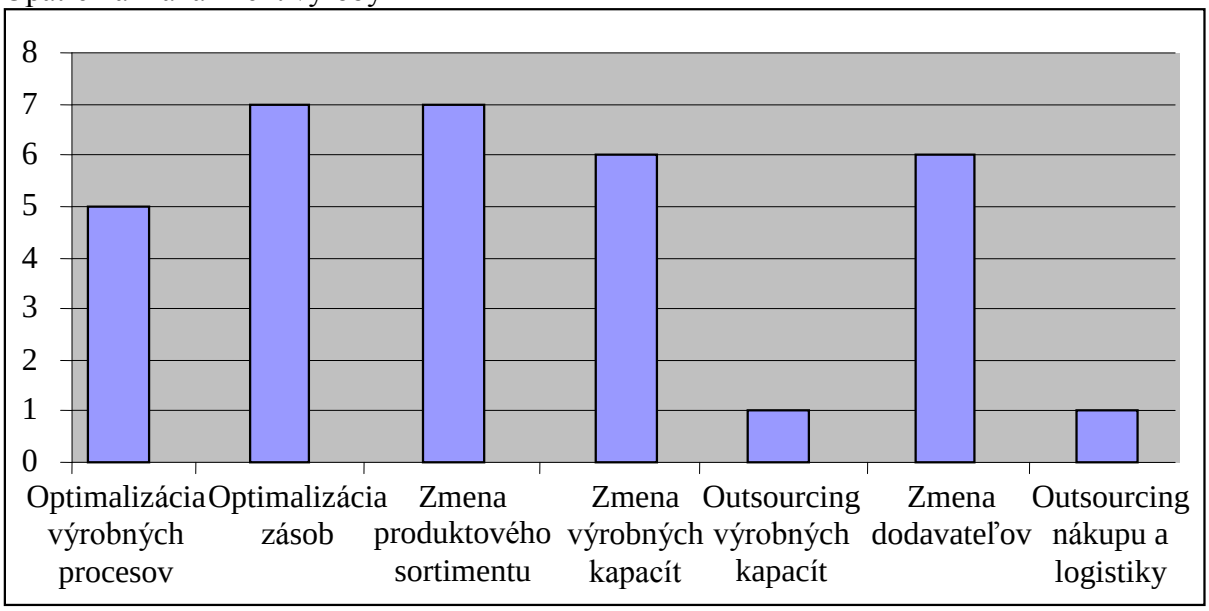


Prameň: vlastné spracovanie

ZAVEDENÉ OPATRENIA V OBLASTI MANAŽMENTU VÝROBY

Pri pohľade na opatrenia krízového manažmentu v oblasti výroby je vidno, že podniky siahli po širšom spektre nástrojov. Takmer všetky optimalizovali svoje zásoby.

Graf č. 5
Opatrenia manažment výroby



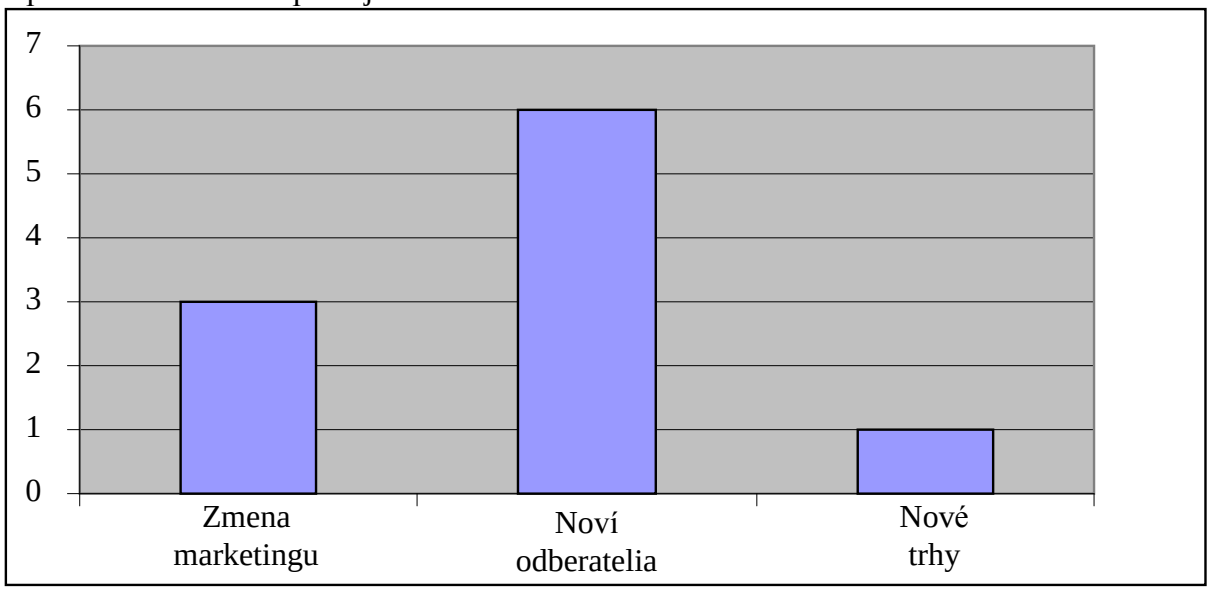
Prameň: vlastné spracovanie

Je to logický krok, ktorý znižuje viazanosť prevádzkového kapitálu podniku v zásobách a jeho uvoľnenie do inej oblasti produkčného cyklu. Rovnako veľký počet podnikov siahol po zmene produktového sortimentu. Vidíme tu snahu podnikov viac sa priblížiť svojmu zákazníkovi a získať časť trhového podielu na svoju stranu. V pomerne veľkom rozsahu sa podniky orientovali i na zmenu dodávateľov a zmenu výrobných kapacít. Hľadanie nových dodávateľov súvisí s optimalizovaním zásob, ako i so zmenou produktu. Dôvodom k zmene dodávateľa však môže byť i snaha dostať sa k dodávkam od iných, lacnejších dodávateľov, resp. zvýšiť kvalitu dodávok. Za povšimnutie stojí fakt, že len minimum podnikov využilo možnosť outsourcingu, či už výroby, alebo logistiky. Dôvodom je buď vysoká náročnosť výrobného procesu, kedy je náročné do celého výrobného procesu zakomponovať outsourcingového dodávateľa, alebo naopak relatívne nízka náročnosť výrobného procesu, kedy by outsourcingové dodávky výrobu neefektívne predražili.

ZAVEDENÉ OPATRENIA V OBLASTI MANAŽMENTU PREDAJA

Nie všetky skúmané podniky majú rovnaký biznis model. Niektoré z nich vyrábajú pre ďalších predajcov, iné produkciu smerujú na predaj vo vlastnej maloobchodnej sieti.

Graf č. 6
Opatrenia manažment predaja



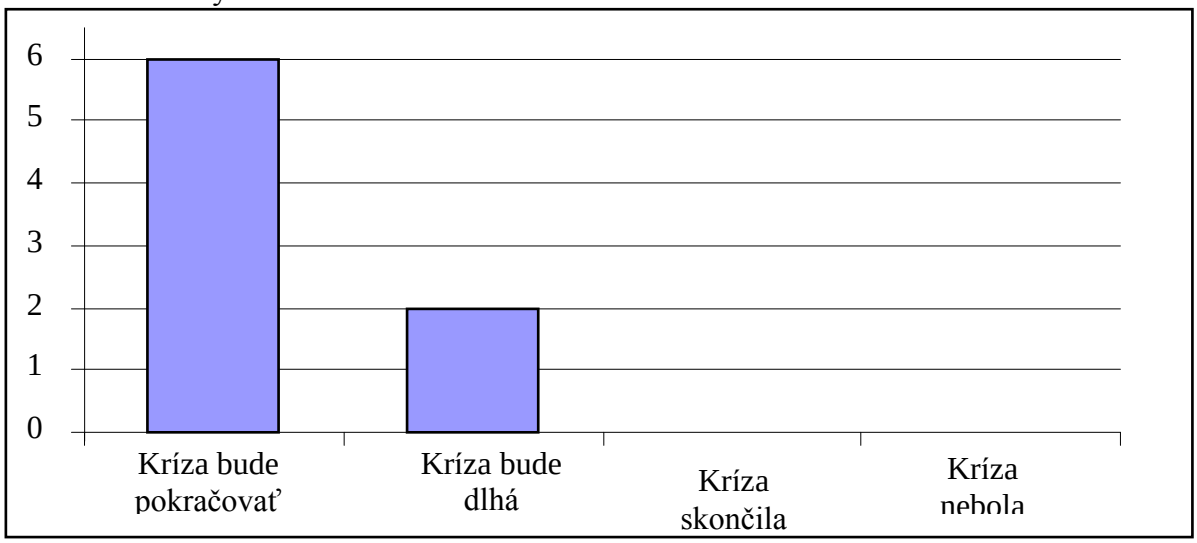
Prameň: vlastné spracovanie

Väčšina však z troch sledovaných opatrení v tejto kategórii siahla najmä po jednom, a to po nových odberateľoch. Je to spôsob, ako manažment podporuje, či dokonca rozširuje vlastnú produkciu. Ako ukazuje graf č. 6 hľadanie nových odberateľov, alebo zákazníkov patrí k hlavným aktivitám v procese manažmentu predaja. Až na jeden všetky podniky hľadali svojho nového zákazníka výlučne na domácom trhu a zatiaľ nesiahali po iných trhoch. Zaujímavé je, že v relatívne malom počte podnikov sa manažment rozhodol meniť svoj marketingový koncept.

MANAŽMENT ĎALŠIEHO VÝVOJA

Ak sa pozrieme na graf č. 7 vidíme prístup manažmentu podnikov na krízu ako takú. Je evidentné, že prevláda názor, že kríza ešte nepovedala svoje posledné slovo. Všetci manažéri sú presvedčení, že kríza bude i naďalej pokračovať. Manažment v dvoch podnikoch dokonca vidí krízu ako jav, ktorý ich bude sužovať ešte počas dlhého obdobia.

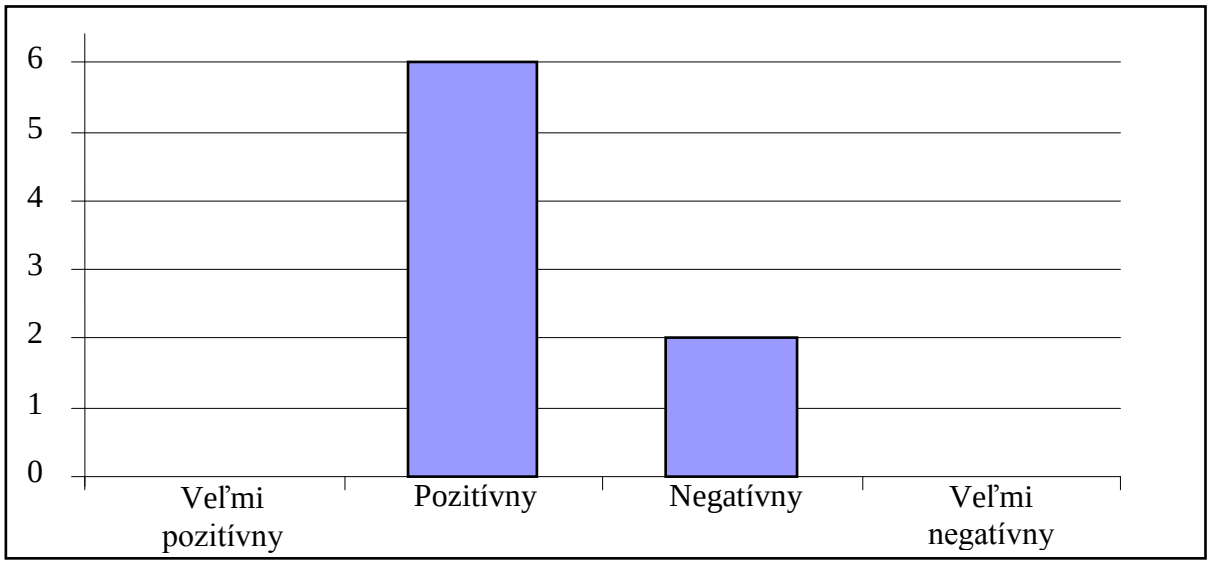
Graf č. 7
Očakávania krízy manažmentom



Prameň: vlastné spracovanie

Navzdory tomu, že manažéri prítomnosť krízy cítia v mnohých oblastiach, ich výhľad je vo všeobecnosti pozitívny. Z iných zistení sme konštatovali, že manažéri krízu vnímajú skôr ako príležitosť než hrozbu. Na grafe č. 8 vidieť, že postoj manažérov ku kríze a jej ďalšiemu vývoju je pozitívny. Len dva podniky z našej skúmanej vzorky vnímajú situáciu ako negatívnu. Nie je zvláštnosťou, že ide práve o podniky, ktoré podstúpili reštrukturalizáciu.

Graf č. 8
Výhľad manažmentu

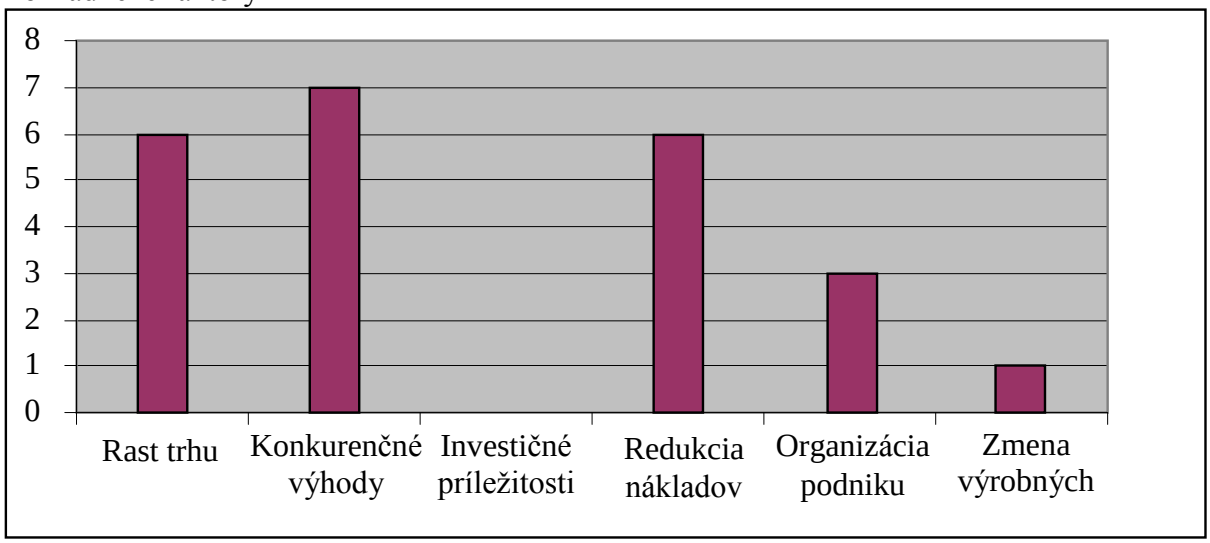


Prameň: vlastné spracovanie

Žiaden z manažmentov podnikov nevníma situáciu ako extrémne pozitívnu, alebo extrémne negatívnu. Manažéri skúmaných podnikov musia i naďalej podnik riadiť. O to viac v podmienkach krízy. Pri rozhodovaní o ďalšom smerovaní podniku je dôležité, ako sa manažmenty pozerajú na okolnosti. Dôležité sú všetky tie, ktoré sa týkajú samotného podniku, avšak nemenej dôležité sú aj tie, ktoré sa viažu k ostatným podnikom v okolí, alebo celého prostredia, v ktorom sa podnik pohybuje. Zaujímalo nás preto ktoré faktory manažéri zohľadnili pri stanovovaní stratégií na ďalšie obdobia. Zistenia sú zobrazené v grafe č. 9.

Vo väčšine podnikov boli manažérmi vzaté ako rozhodujúce faktory konkurenčnej výhody a redukcie nákladov. Väčšina manažérov tiež predpokladá, že trh bude v budúcnosti rásť, čo korešponduje s ich pozitívne vnímaným vývojom krízy.

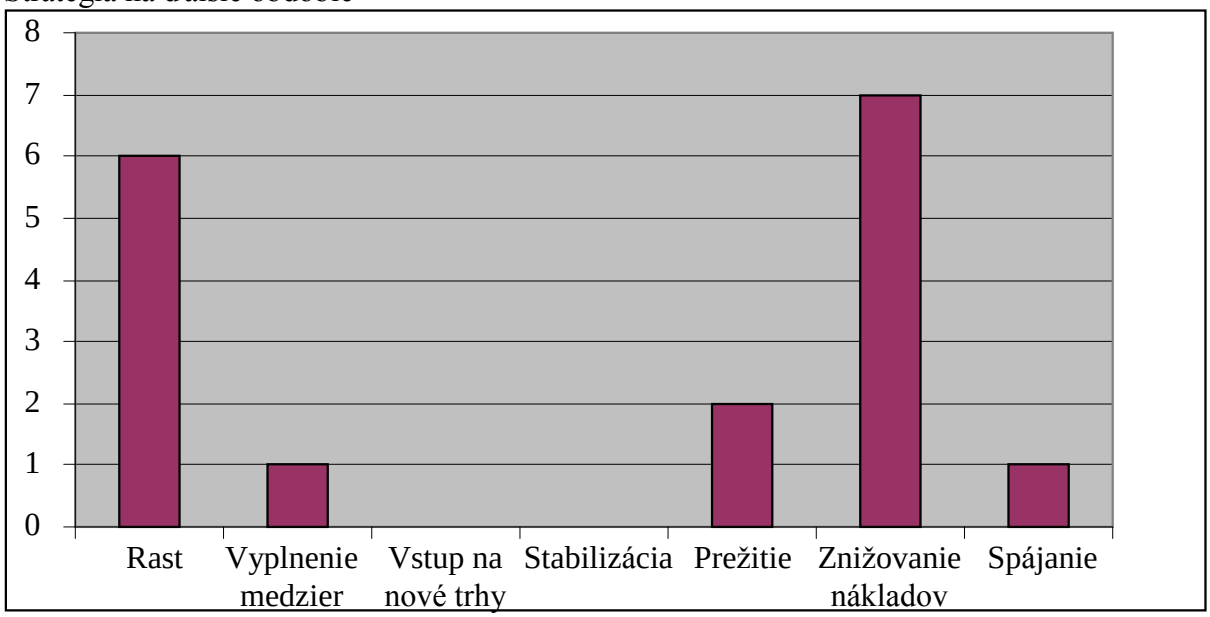
Graf č. 9
Zohľadnené faktory



Prameň: vlastné spracovanie

Len menšia časť podnikov sa sústreďuje na vnútorné zmeny a to či už zmenu v organizácii podniku, alebo zmeny vo výrobných kapacitách. Ani jeden z podnikov nevidí dnes ako rozhodujúci faktor investície. Na otázku k zohľadneným nákladom nadväzovala otázka týkajúca sa stanovenej stratégie na ďalšie obdobie. Manažéri mohli vo svojich odpovediach uviesť i viacero stratégií, s ktorými uvažujú súčasne.

Graf č. 10
Stratégia na ďalšie obdobie



Prameň: vlastné spracovanie

Vidno, že väčšina podnikov stavia svoju stratégiu na raste trhu a redukcii nákladov. Len minimum podnikov vidí stratégiu vo vypĺňaní medzier na trhu, respektíve v spájaní sa s iným subjektom. Dva podniky uvádzajú ako svoju stratégiu prežitie. Ide o podniky v reštrukturalizácii.

ZÁVER

Krízu je potrebné vnímať ako bežnú súčasť života podniku. Podniky a manažéri sa kríze nemôžu vyhýnať a vyhnúť, pretože je neustále nablízku pripravená kedykoľvek ich ohroziť. Naopak vyžaduje sa od nich, aby boli pripravení a vedeli krízové stavy riešiť. Kríza sa dokonca môže stať impulzom pre zmenu, ku ktorej sa podnik nebol schopný odhodlať.

Dôležitá je schopnosť podniku krízu prekonať. Ak sa chápe kríza iba v jej negatívnom význame, obmedzuje sa tým pohľad na problematiku, pretože kríza môže byť súčasne i príležitosťou. Mnohokrát prekonanie krízy posúva manažment i zamestnancov podniku ďalej v ich profesionalite. Hlavným cieľom je nájsť najviac optimálne riešenia pri hľadaní východísk z krízových situácií v podniku.

V konečnom dôsledku možno vysloviť i tézu o tom, že každá kríza prináša aj svoje pozitíva, a to napríklad v tom, že jej víťazmi budú väčšie, či silnejšie podniky, lepšia produktová a procesná báza v podnikoch, alebo zdokonalené krízové plány, schopné uchrániť podnik v budúcnosti. Podniky by nemali krízy len pasívne prečkať. V krízovom období je dostatok priestoru na zlepšenie mnohých oblastí v podniku:

- Vylepšenie procesov;
- Vývoj produktov;
- Školenie zamestnancov;
- Príprava systémov včasného varovania;
- Hľadania nových odbytových miest na trhu;
- Hľadanie nových partnerov;
- Inovácie.

Zovšeobecnene sa dá tvrdiť, že väčšina opatrení prijatých podnikmi smeruje do úspory nákladov. Istá časť podnikov podľahla reštrukturalizácii. Väčšina manažérov podnikov vníma krízu ako príležitosť a ďalší vývoj vidí skôr pozitívne, i keď podľa ich názoru kríza ešte nie je na konci a bude pokračovať. Často sa nájdu aj riešenia, ktoré nevyžadujú neúnosnú mieru dodatočných nákladov. Je preto potrebné ich plánovať, aplikovať, zapájať do nich čo najširší potenciál podniku a dostať tak podnik na takú úroveň, aby bol pripravený na boom, ktorý príde po kríze.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

Booth, S. A. 1993. Strategy. Competition and change in modern enterprises. Routledge, London, 1993. s. 317 ISBN 0-415-06230-6.

Majtán, Š. a kolektív. 2009. Podnikové hospodárstvo. Sprint dva, Bratislava, 2009. s. 320. ISBN 978-80-89393-07-7

Smejkal, V. – Rais, K. 2006. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Grada Publishing, Praha, 2006. s. 300. ISBN 80-247-1667-4

Zuzák, R.– Königová, M. 2009. Krizové řízení podniku. 2. vyd. Grada Publishing, Praha, 2009. s. 256 ISBN 978-80-247-3156-8.

http://www.crif.sk/Novinky/Novinky/Documents/TS%20Konkurzy%20a%20re%C5%A1truk turaliz%C3%A1cie%202.Q%202012.pdf; 2.4.2013

http://finweb.hnonline.sk/c1-53627070-teorie-ktore-vysvetluju-priciny-financnych-kriz; 16.3.2013

http://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/sectoral/industry/publications

SLUŽBY CLOUD COMPUTINGU Z POHĽADU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV
CLOUD COMPUTING FROM THE VIEW OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Jozef Kirchmayer[1]

ABSTRACT
Cloud computing as a form of IS/IT services is an important step in providing IT, as it enables convenient and flexible data storage and network access. Cloud computing is a modern and effective solution to the use of information technologies, which is based on the provision of services or programs that are stored on the server infrastructure of the service provider. Access to services or programs is provided via the Internet through web browsers, respectively, the client application. It is available from anywhere; the only requirement is to have Internet access. Users, who have already decided for cloud computing and its services, have done so mainly for economic, technological and safety reasons. The area of cloud computing has been flourishing, and thus it very likely that sooner or later Slovak business sector will become more and more aware of it. The article discusses both advantages as well as potential drawbacks of cloud computing services for small and medium enterprises.

KEYWORDS
cloud computing, information systems, information technology, small and medium enterprises

JEL KLASIFIKÁCIA
L86, M15

ÚVOD

S pojmami cloud, cloudové riešenia alebo cloud computing sa stretávame takmer denne a na každom kroku a ich využívanie si mnohí ľudia možno ani neuvedomujú. Používame mailové služby formou cloudu (napríklad Gmail, Yahoo), spravujeme a ukladáme svoje dokumenty na úložiská (napr. Evernote alebo Dropbox) alebo zdieľame dokument rovnako z pohody domova ako aj z práce (napr. Office 365). Technologický boom s názvom cloud computing sa neustále vyvíja a mnohé aspekty jeho využívania prinášajú mnoho zaujímavých ekonomických a technologických výhod, ale prinášajú so sebou aj rad úskalí a problémov. Aké sú teda možnosti využívania cloud computingu pre malého alebo stredného podnikateľa ? Na niektoré aspekty by som rád poukázal v tomto článku.

CLOUD COMPUTING A JEHO VYUŽITIE V PRAXI

Cloud computing je moderným a efektívnym riešením využívania informačných technológií, ktorý je založený na poskytovaní služieb alebo programov, ktoré sú uložené na serverovej infraštruktúre poskytovateľa služby. Prístup k službám alebo programom je zabezpečený prostredníctvom internetu cez webové prehliadače, respektíve klientov danej aplikácie. Dostupný je z akéhokoľvek miesta na svete, podmienkou je len prístup na internet.

Používatelia, ktorí sa pre cloud computing a jeho služby už rozhodli, tak urobili predovšetkým z ekonomických, technologických alebo bezpečnostných dôvodov. Oblasť

[1] Mgr. Jozef Kirchmayer, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, externý doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažérskej informatiky, jozef.kirchmayer@vsemvs.sk

cloud computingu sa vo svete v súčasnosti veľmi rýchlo rozvíja a skôr či neskôr sa dostane do širšieho povedomia aj v slovenskej podnikateľskej sfére.

Množstvo podnikov na Slovensku už cloudové služby využíva vo svoj prospech. Cloudové služby prinášajú výhody organizáciám všetkých veľkostí a zaoberajúcimi sa rôznymi podnikateľskými činnosťami. Na druhej strane aj tento fenomén má svoje nevýhody či obmedzenia a vyvoláva rôzne otázky, hlavne čo sa týka bezpečnosti, ochrany a správy dát.

V minulosti podnikateľské subjekty, organizácie verejného sektora, ale aj subjekty tretieho sektora vynakladali nemalé jednorazové finančné prostriedky do komplexných riešení IT. Takmer pod jednou strechou musela mať firma všetko od hardware, software, cez siete až po server alebo niekoľko serverov, či celých dátových centier. Okrem naozaj nemalých finančných prostriedkov tento spôsob spravovania informačných systémov organizácií prináša ďalšie sekundárne finančné náklady od nákladov na údržbu, technické a bezpečnostné zabezpečenie až po mzdové náklady na tím pracovníkov a špecialistov na IT oddelení.

Určitá časť podnikateľských i nepodnikateľských subjektov sa púšťa druhou cestou a to je cesta absolútneho šetrenia finančných prostriedkov v oblasti informačných technológií. Výsledkom bývajú najlacnejšie a nie vždy efektívne riešenia.

Zlatou strednou cestou je určite cloud computing, pretože si každý podnikateľský a aj nepodnikateľský subjekt vie nájsť najefektívnejšie IT riešenie pre svoju činnosť. Medzi hlavné výhody cloud computingu môžeme považovať to, že[2]:

1. klient platí iba len za to, čo práve potrebuje,
2. aplikácie klienta hostujú u samotného prevádzkovateľa cloudovej služby, ktorý sám nesie náklady na servery a stará sa o aktualizáciu software, klient platí iba za spotrebované služby,
3. klient nemusí kupovať hardware a znižuje svoje investičné náklady,
4. pracovníci klienta môžu pracovať z domu alebo mimo kancelárie (napr. na služobných cestách).

Americký Národný inštitút pre štandardy a technológie (NIST) definuje cloud computing ako „model umožňujúci pohodlný a jednoduchý prístup k sieti a konfigurovateľných počítačových zdrojov (napr. siete, servery, aplikácie a služby), ktorý môžu byť jednoducho financovaný s minimálnym úsilím a spolupráce manažmentu s poskytovateľom služieb“. Táto definícia obsahuje základné charakteristiky cloud computingu: samoobslužné služby, široký prístup k sieti, zdieľanie zdrojov, pružnosť a okamžitý servis.[3]

V čom má cloud computing taký obrovský potenciál ? Aké sú jeho výhody a nevýhody ? Výhodou cloud computingu je mnoho, ale medzi za základné a najdôležitejšie môžeme považovať tieto:

- **škálovatelnosť a manažment zdrojov** – táto asi najatraktívnejšia výhoda predstavuje schopnosť systému pružne reagovať na meniace sa podmienky a požiadavky na výkon alebo úložné kapacity. Môže sa jednať o dlhotrvajúce, ale aj náhle zmeny vyplývajúce z charakteru prostredia, v ktorom je systém prevádzkovaný. Uspokojenie týchto potrieb je spojené s pridávaním alebo odoberaním výpočtových a úložných zdrojov.
- **zníženie investičné a prevádzkové náklady na IT –** zákazník môže svoje takmer fixné náklady na IT regulovať podľa aktuálnej potreby, pričom je dôležitým aspektom aj to, že návratnosť nových služieb sa z rokov mení na mesiace,

[2] VELTE, A.T. – VELTE, T.J. – ELSENPETER. 2011. *Cloud computing : Praktický průvodce*. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3333-0, s. 25

[3] JANSEN, W. – GRANCE, T. 2011. *Guidelines on Security and Privacy in Public Cloud Computing*. NIST Special Publication 800-144. Gaithersburg,: NIST, p. 11

- **zvýšenie spoľahlivosti a dostupnosti aplikácií a služieb** - výhodou je možnosť si vopred bezplatne vyskúšať aplikáciu alebo službu a až potom sa rozhodnúť, či bude nasadená a využívaná,
- **mobilita –** prístup ku všetkým aplikáciám a službám bez obmedzenia, výnimkou je nutnosť mať prístup na internet,
- **nekonečná kapacita** – zákazník/klient si sám riadi potrebnú kapacitu zdrojov bez vysokých nákladov, bez zásahu poskytovateľa môže pridávať a uberať zdroje podľa aktuálnej potreby z pridelenej rezervy,
- **jednoduché nasadenie novej aplikácii alebo služby**
- **zmena zodpovednosti za fungovanie IT** - za fungovanie a dostupnosť je zodpovedný poskytovateľ, pričom za prípadnú nefunkčnosť má zákazník nárok na zmluvu alebo inú kompenzáciu,

Rovnako ako všetky technológie, aj cloud computing má svoje výhody a nevýhody. Vhodné a efektívne využitie cloud computingu v podniku môže nielen zvýšiť zisky pre spoločnosť tým, že v nižšom počte zamestnancov pracovať na diaľku, ale môže to tiež zvýšiť produktivitu spoločnosti. Zamestnávatelia už nebudú musieť čakať na svojich pracovníkov, kým sa stretnúť pri práci na jednom projekte, do cloudu môže pracovník vstúpiť cez internet a pracovať odkiaľkoľvek. Napriek tomu, že viac a viac firiem začína využívať cloud computing a objavujú spôsob ako ušetriť peniaze a zvýšiť obchodnú hodnotu, budúcnosť cloud computingu je zatiaľ neistá. Je neisté, ako poskytovatelia služieb cloud computingu budú reagovať na vlastnú konkurenciu. Čo sa zdá byť isté, že popularita a schopnosti týchto služieb budú aj naďalej stúpať, a to najmä, keď firmy sú neustále nútené prispôsobiť sa, znižovať rozpočty, prepúšťať. Cloud computing ponúka svojim zákazníkom služby, ktoré potrebujú, aby boli úspešní, inovatívni a držali krok s konkurenciou.

CLOUD COMPUTING PRE MALÉ A STREDNÉ PODNIKY V EURÓPE

Cloud computing sa stáva v podnikovej sfére čoraz častejšie využívanou technológiou a nasadzuje sa v najrôznejších podobách a na najrôznejšie účely. Firmy sa už naučili rozpoznávať, kedy sú pre ne služby v cloude výhodné a prvotný ostych a neistota už dávno dozneli.

Ako inšpiráciou pre širšie využitie cloud computingu pre malé a stredné a malé podniky by mohli byť slová Eric Duffauta, prezident Global Ecosystem and Channels, SAP AG, ktorý povedal: „Úspešné malé a stredne veľké firmy prekračujú hranice domáceho trhu, aby urýchlili svoj rast. Pritom sú vystavené tvrdej konkurencii zo strany veľkých nadnárodných korporácií a náročnejších zákazníkov na nových trhoch. V novom medzinárodnom či dokonca globálnom prostredí požadujú MSP stále vo väčšej miere inovácie v oblasti obchodných sietí a najnovších technológií, aby mohli zlepšovať svoje obchodné modely a úspešne konkurovať.

Tieto slová boli podporou rozsiahleho výskumu, ktorý vykonali SAP AG a Oxford Economics na vzorke 2100 respondentov z 21 krajín medzi malými a strednými podnikateľmi. Tento výskum okrem iného odhalil, že malé a stredné podniky v oblasti technológie a informačných systémov zaostávajú za veľkými podnikmi, napriek tomu, že je pre nich taktiež dôležitá konkurencieschopnosť a rast. Bolo zaujímavé, že respondenti tohto výskumu uvádzajú, že majú problém s najímaním zamestnancov so správnymi zručnosťami, že takmer tretina zamestnancov má problém používať mobilné technológie a takmer rovnaký počet zamestnancov nechápe výhody cloud computingu.[4]

[4] SAP AG. 2013. *SMEs Are Adopting a Global Mindset.* [online] Dostupné na: http://www.sap.com/corporate-en/news.epx?PressID=21195

Informačné systémy a technológie sú pre malé a stredné podniky dôležitou významnou súčasťou transformácie. Investície do nových technológií sa zdajú byť najvyššou strategickou prioritou pre malé a stredné podniky, ak chcú uspieť na globálnom trhu, ide o softér pre manažment podniku, analýzy dát, mobilné služby, sociálne siete a cloud computing. Takmer dve tretiny respondentov verí, že im technológia pomáha dosiahnuť dlhovekosť a udržateľný rast.

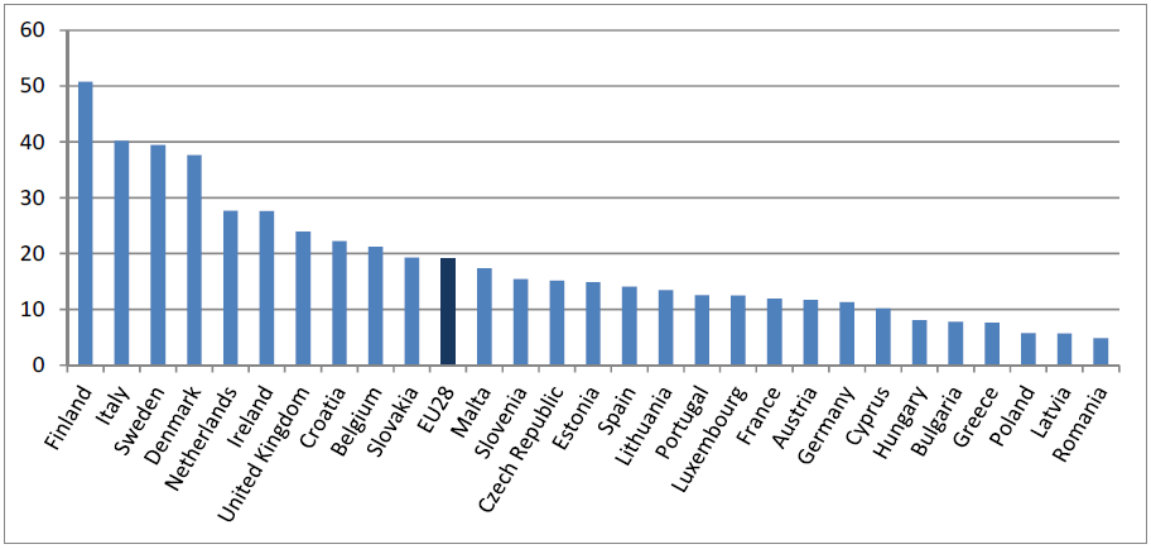
Menej než tretina respondentov uviedlo, že ich firme chýbajú technologické schopnosti väčších konkurentov a len o niečo viac ako jednu štvrtina tvrdí, že sa snažia pochopiť, ako technológia môže pre ich firmu priniesť merateľné výhody.

Štatistický úrad Európskeho spoločenstva Eurostat vo svojej správe za rok 2014[5] poukazuje na skutočnosť, že napriek tomu, že takmer 97 % podnikov v členských krajinách EÚ má prístup na internet, iba necelá pätina (19%) používa služby cloud computingu. Najvyšší podiel (45%) predstavujú podniky, ktoré sa zameriavajú na informačné a komunikačné technológie, po nich nasledujú podniky zamerané na odborné, vedecké a technické činnosti (27%), pričom ostatné podniky vo všetkých ostatných hospodárskych odvetviach sa pohybujú v rozmedzí od 14% do 20%.

Podniky členských krajín EÚ využívajú cloudové riešenia najmä pri emailových službách (66%) a na ukladanie súborov v dátových úložiskách (53%). Väčšiemu rozsahu využívaniu cloudových služieb bráni najmä obava z napadnutia uložených dát a prelomenie ich bezpečnosti.

Zvyšné štyri pätiny podnikov (81%) nevyužívajú služby cloud computingu najmä z dôvodu nedostatočnej znalosti o týchto službách.

Medzi krajiny, v ktorých podniky najviac využívajú služby cloud computingu, patria všetky severské krajiny (Fínsko 51%, Švédsko 39%, Dánsko 38% a Nórsko 29%) a taktiež Taliansko 40 %. Priemer EÚ-28 je predstavený hodnotou 19%, pričom samotné Slovensko kopíruje tento priemer. Najnižšie percento využívania služieb cloud computingu zaznamenalo Rumunsko s 5%, ktoré predbehli Lotyšsko a Poľsko so 6% a Grécko, Bulharsko a Maďarsko s 8%.



Prameň: Eurostat. 2014. *Cloud computing services used by one out of every five enterprises in the EU28* [online] Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-press-releases/-/4-09122014-AP

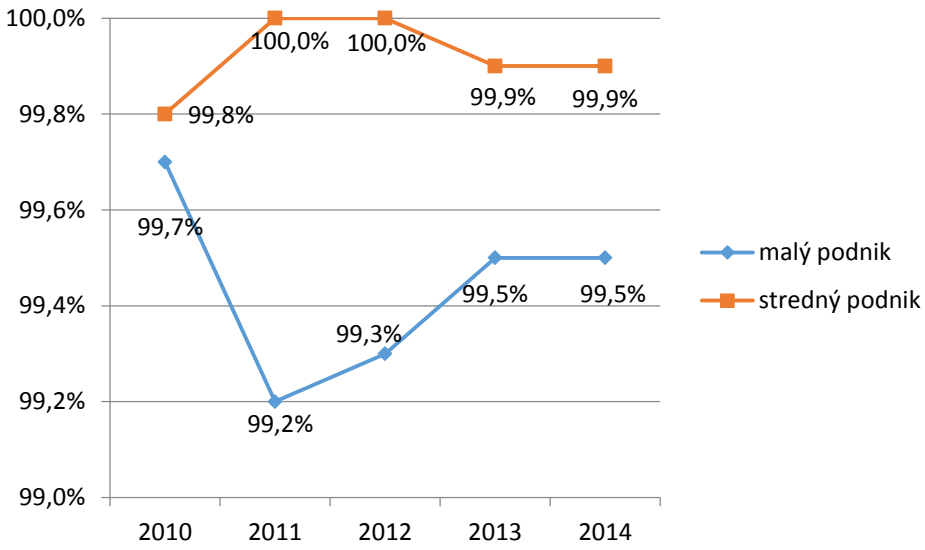
Obrázok 1 Využívanie služieb cloud computingu v podnikoch členských krajín EÚ za rok 2014 (v %)

[5] Eurostat. 2014. *Cloud computing services used by one out of every five enterprises in the EU28* [online] Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-press-releases/-/4-09122014-AP

CLOUD COMPUTING PRE MALÉ A STREDNÉ PODNIKY NA SLOVENSKU

Na to, aby sme vedeli správne identifikovať možnosti využitia cloud computingu v malom a strednom podnikaní na Slovensku, museli by sme podrobnejšie analyzovať využívanie informačno-komunikačných technológií (IKT). Aspoň základné odpovede nám môžu odhaliť každoročné prieskumy o využívaní informačných a komunikačných technológií v podnikoch, ktoré spracováva Štatistický úrad Slovenskej republiky od roku 2002 a z ktorých budem vychádzať.

Ako už bolo spomenuté, základnou podmienkou na to, aby mohli malí alebo strední podnikatelia plnohodnotne využívať informačno-komunikačné technológie vo svojom podnikaní je skutočnosť, či majú k dispozícii pripojenie na internet. Skutočnosť je potešujúca, pretože v rokoch 2010 – 2014 malé a stredné podniky vykázali takmer 100%-né pripojenie na internet (pozri Obrázok 2), takže v podstate každý slovenský podnik používal internet pre svoju činnosť. Budeme však mať rovnakú radosť aj pri pohľade na pomer, koľko slovenských podnikov s pripojením na internet využíva služby cloud computingu pri svojej činnosti ?



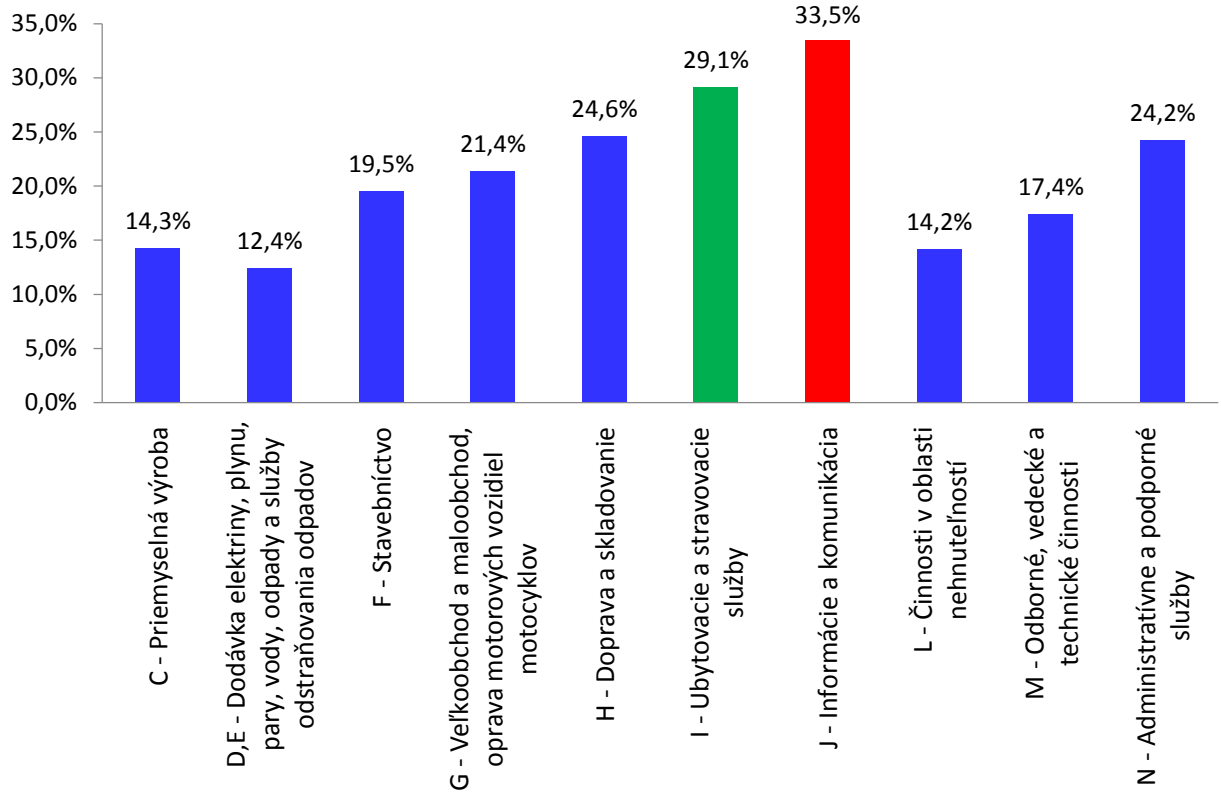
Prameň: Prieskum Štatistického úradu SR o využívaní informačných a komunikačných technológií v podnikoch v rokoch 2010-2014

Obrázok 2 Prístup podnikov na internet podľa počtu zamestnancov v rokoch 2010 - 2014 (% zo všetkých, ktorí používajú PC)

V roku 2014 Štatistický úrad Slovenskej republiky po prvýkrát do prieskumu o využívaní informačných a komunikačných technológií v podnikoch pridal aj zisťovania o využívaní služieb cloud computingu a výsledky sú zaujímavé. Bezmála pätina slovenských podnikov (19,8%) využíva cloudové riešenia s využitím informačno-komunikačných technológií. Ako som už spomínal v tomto článku, toto číslo v podstate kopíruje európsky priemer. To je však zrejme iba jediná podobnosť s európskym priemerom, pretože na Slovensku síce taktiež zaznamenali najvyššie percento využívania cloudových riešení podniky zaradené do kategórie ekonomickej činnosti Informácie a komunikácia (33,5%), ale je to rádovo o štvrtinu menej ako európsky priemer (45%). Výnimku tvorí samostatná subkategória Telekomunikácie, ktorá dosahuje európsky priemer hodnotou 43,3% podnikov s pripojením na internet.

Kategóriu ekonomickej činnosti Informácie a komunikácia nasledujú ubytovacie a stravovacie podniky (29,1%), podniky zamerané na dopravu a skladovanie (24,6%)

nasledované podnikmi z kategórie Administratívne a podporné služby (24,2), z ktorých najmä však cestovné kancelárie a cestovné agentúry (35,4%).



Prameň: Štatistický úrad SR. *Prieskum o využívaní informačných a komunikačných technológií v podnikoch 2014.* Bratislava : ŠÚ SR, 2014. ISBN 978-80-8121-332-8, s. 34

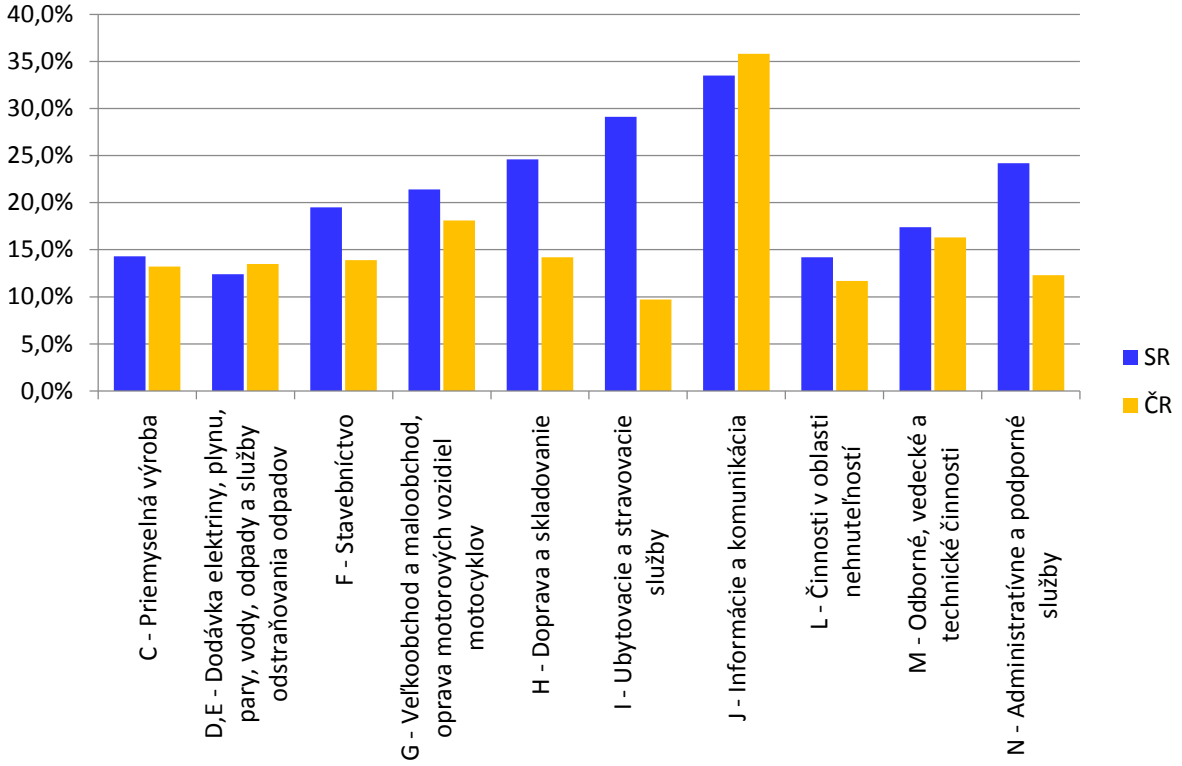
Obrázok 3 Porovnanie využívania služieb cloud computingu v podnikoch podľa kategórie ekonomickej činnosti za rok 2014

Na porovnanie som si vybral aj Českú republiku, kde Český statistický úřad vykonáva podobný každoročný prieskum s názvom *Využívání informačním a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru* a aj tu bol po prvýkrát zaradený prieskum využívania služieb cloud computingu, aj keď v podstate menšom rozsahu ako na Slovensku.

Ak som spomínal, že Slovensko kopíruje európsky priemer využívania cloudových služieb, tak treba povedať, že Česká republika je ešte konzervatívnejšia a cloudové služby celkovo využíva na 15,2 %.

Rovnako, ako pri európskom priemere a na Slovensku, aj Česká republika dosiahla najvyššie percento využívania služieb cloud computingu pri podnikoch zaradených do kategórie ekonomickej činnosti Informácie a komunikácia (35,8%), čo je menej ako európsky priemer (45%).

Prehľadné porovnanie jednotlivých podnikov na Slovensku a v Českej republike zaradených podľa kategórií ekonomickej činnosti zobrazuje Obrázok 4.

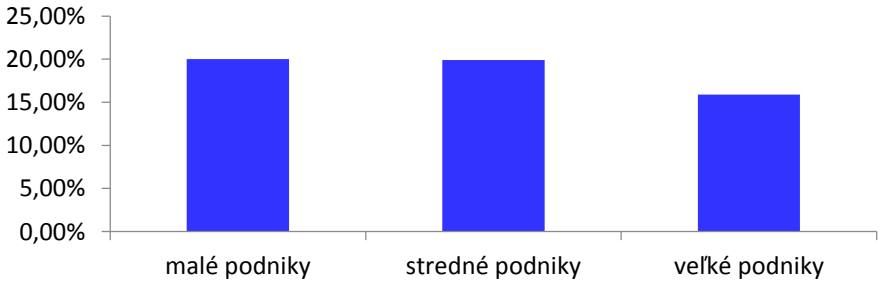


Spracované podľa: Štatistický úrad SR. *Prieskum o využívaní informačných a komunikačných technológií v podnikoch 2014.* Bratislava : ŠÚ SR, 2014. ISBN 978-80-8121-332-8, s. 34
Český statistický uřad. *Informační a komunikační technologie v podnikatelském sektoru za rok 2014.* Praha : Český statistický úřad, 2014. ISBN 978-80-250-2601-4, s. 64

Obrázok 4 Porovnanie využívania služieb cloud computingu v podnikoch podľa kategórie ekonomickej činnosti za rok 2014 na Slovensku a v Českej republike

Ak som sa doposiaľ venoval využívaniu služieb cloud computingu z pohľadu zaradenia podniku podľa kategórie ekonomickej činnosti, zaujímavý je aj pohľad podľa typu podniku v závislosti od počtu zamestnancov.

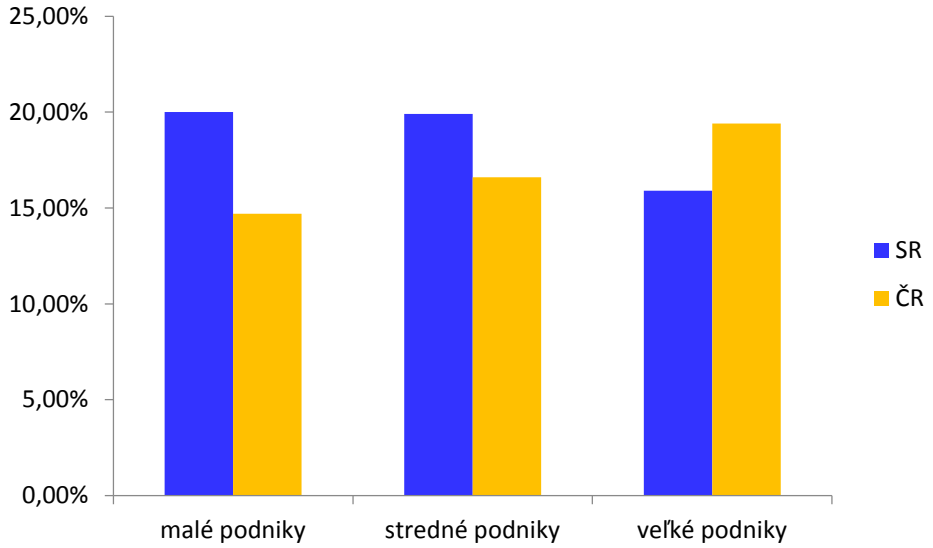
Na Slovensku oslovili cloudové služby takmer rovnaké percento malých (19,9%) a aj stredných (20%) podnikov. Zaostávajú veľké podniky, ktoré predstavujú 15,9% podiel na podnikoch, ktoré využívajú služby cloud computingu. Podľa výsledkov slovenského prieskumu je evidentné, že väčšiemu rozsahu využívania cloudových služieb veľkými podnikmi bráni najmä obava o bezpečnosť uložených dát a nejasnosť uloženia dát mimo samotného podniku alebo mimo Slovenska.



Prameň: Štatistický úrad SR. *Prieskum o využívaní informačných a komunikačných technológií v podnikoch 2014.* Bratislava : ŠÚ SR, 2014. ISBN 978-80-8121-332-8, s. 35

Obrázok 5 Využívanie služieb cloud computingu v podnikoch podľa počtu zamestnancov za rok 2014

Ak sa pozrieme na porovnanie využívanie služieb cloud computingu podľa typu podniku v závislosti od počtu zamestnancov na Slovensku a v Českej republike, je zjavné, že ide o úplne iný pomer. Kým na Slovensku využívajú cloudové riešenia skôr malé alebo stredné podniky, v Čechách je to presne naopak a väčší záujem o služby cloud computingu majú skôr veľké podniky (19,4%, čo je európsky priemer) a najmenší záujem malé podniky (14,7%). Percentuálne vyjadrenie k celkovému počtu podnikov, ktoré majú pripojenie na internet, je v neprospech malých podnikov, ale v absolútnych číslach je to úplne inak – malých podnikov, ktoré využívajú cloudové riešenia je Českej republike bezmála 4500 a veľkých cca 300. Dôležité je však analyzovať, prečo 4/5 podnikov nemajú záujem o cloudové služby napriek ich výhodám.



Spracované podľa: Štatistický úrad SR. *Prieskum o využívaní informačných a komunikačných technológií v podnikoch 2014.* Bratislava : ŠÚ SR, 2014. ISBN 978-80-8121-332-8, s. 35
Český statistický uřad. *Informační a komunikační technologie v podnikatelském sektoru za rok 2014.* Praha : Český statistický úřad, 2014. ISBN 978-80-250-2601-4, s. 64

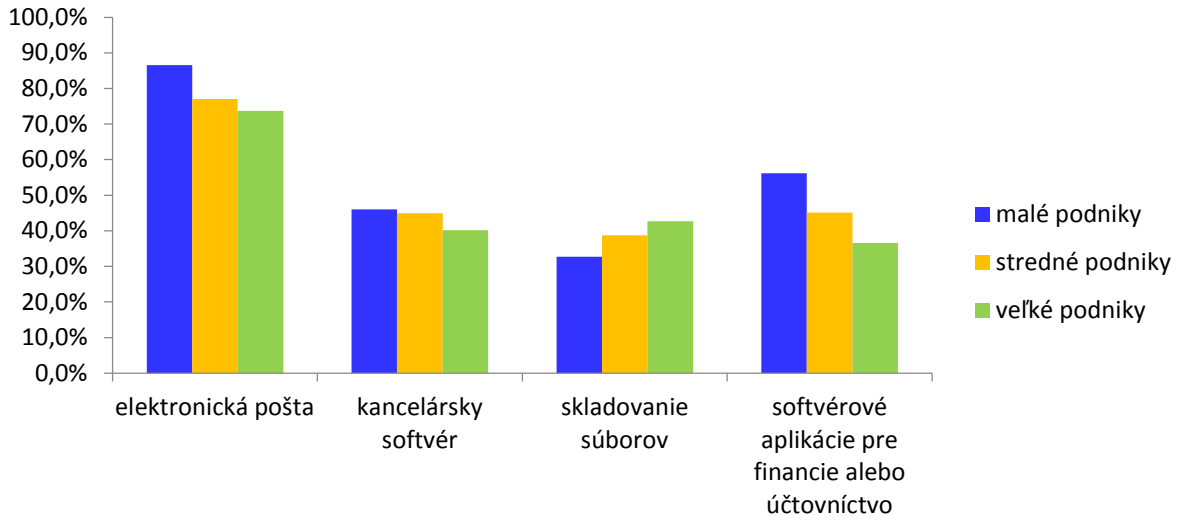
Obrázok 6 Využívanie služieb cloud computingu v podnikoch podľa počtu zamestnancov za rok 2014 na Slovensku a v Českej republike

Cloud computing prináša pestrú ponuku služieb, ale podniky využívajú iba zlomok možností. Najčastejšie využitie služieb cloud computingu sú:

- elektronická pošta (e-mail),
- kancelársky softvér,
- skladovanie súborov,
- softvérové aplikácie pre financie alebo účtovníctvo.

Podľa prieskumu Štatistického úradu SR najviac podnikov na Slovensku (84,4%) využíva najmä elektronickú poštu, čím prevyšujeme 66%-ný priemer podnikov z členských krajín EÚ. Vyššie percento využívania služieb cloud computingu zaznamenalo Slovensko aj pri využívaní kancelárskeho softvéru (SR = 46%, EÚ = 34%) a softvérových aplikáciách pre financie alebo účtovníctvo (SR = 54%, EÚ = 31%).

Ako je to však pri pohľade na slovenských podnikov podľa počtu zamestnancov ? Malé a stredné podniky vykazujú vyššie percento využívania cloudových služieb voči veľkým podnikom takmer vo všetkých službách, výnimku tvorí len skladovanie (uloženie) súborov, kde rozdiel medzi malými a veľkými podnikmi je 10 %.



Štatistický úrad SR. *Prieskum o využívaní informačných a komunikačných technológií v podnikoch 2014.* Bratislava : ŠÚ SR, 2014. ISBN 978-80-8121-332-8, s. 36-37

Obrázok 7 Použitie konkrétnych služieb cloud computingu podľa počtu zamestnancov podniku za rok 2014 (% z tých, ktorí používajú služby cloud computingu)

BARIÉRY VYUŽÍVANIA SLUŽIEB CLOUD COMPUTINGU

Samotná Európska komisia si uvedomuje potenciál cloud computingu a nechala si vypracovať prieskum, ktorý mal identifikovať a kvantifikovať dopyt po cloud computingu a prípadné bariéry. Prieskum poukázal na problémy, ktoré sú základnými bariérami pre využívanie cloud computingu. Ide o obavy zo zabezpečenia a ochrany údajov, nejasné legislatívne pravidlá a geografické umiestnenie dát. Medzi konkrétne bariéry a obavy boli:[6]

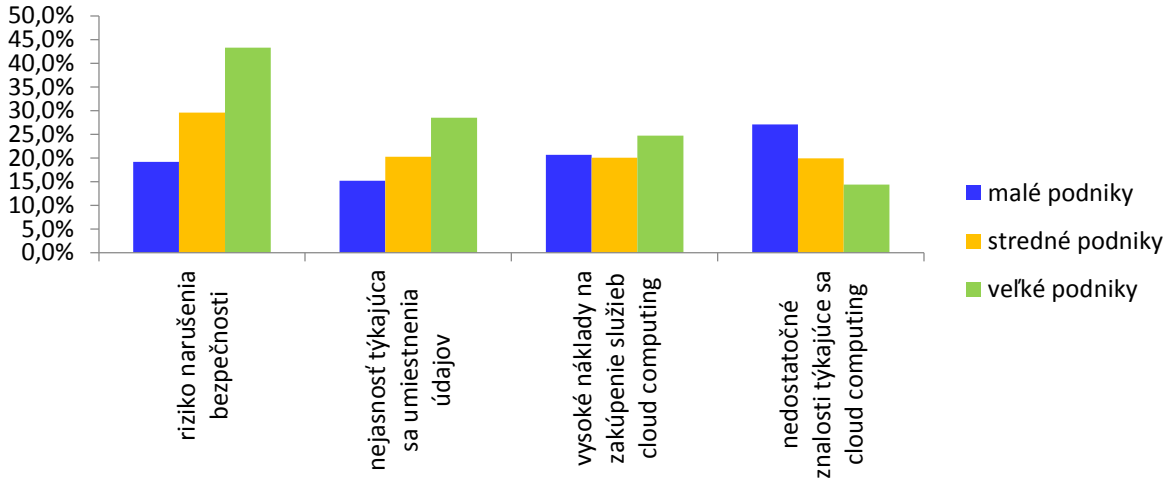
- **Bezpečnosť** – obava o bezpečnosť a ochranu dát a ich garanciu,
- **Dôvera** – je komplikované identifikovať, ktoré služby cloud computingu sú dôveryhodné,
- **Umiestnenie dát** – nevieme alebo nemôžeme kontrolovať umiestnenie našich firemných dát,
- **Miestna podpora** – neexistuje žiadna miestna podpora pre služby,
- **Zmena ovládania** – nemôžeme kontrolovať zmeny softvéru a upgrade zo strany dodávateľa,
- **Hodnotenie užitočnosti** – nevieme ako správne hodnotiť užitočnosť cloudu pre našu organizáciu,
- **Pomalé pripojenie k internetu** – naše pripojenie k internetu je / nie je spoľahlivé a dostatočné rýchle,
- **Miestny jazyk** – neexistuje lokálna jazyková verzia služby,
- **Daňové stimuly** – daňové a iné stimuly, aby nákup
- **Legislatívne prostredie** – ak máme spor s poskytovateľom cloud služieb, budeme musieť ísť na súd v inej krajine v rámci EÚ alebo dokonca mimo EÚ,
- **Prístup k dátam** – ako bude zabezpečená prípadná zmena providera (rovnako ako pri zmena prevádzkovateľa mobilných služieb), ako bude možné preniesť všetky data do

[6] BRADSHAW, D. – FOLCO, Giuliana – CATTANEO, G. – KOLDING, M. 2012. *Quantitative Estimates of the Demand for Cloud Computing in Europe and the Likely Barriers to Up*. [online] Dostupné na: http://ec.europa.eu/information_society/activities/cloudcomputing/docs/quantitative_estimates.pdf, s. 32

firemnej IT štruktúry, ak sa rozhodneme prestať využívať služby v rámci cloud computingu.

Výsledky prieskumu Štatistického úradu SR potvrdzujú tieto údaje aj na Slovensku, kde napríklad nejasná bezpečnosť dát predstavuje bariéru pre vstup do cloudových služieb pre viac ako 40% veľkých podnikov.

Nezanedbateľný ukazovateľ je však aj skutočnosť, že nemalé percento podnikov na Slovensku (a nielen na ňom) má nedostatočné znalosti týkajúce sa cloud computingu.



Štatistický úrad SR. *Prieskum o využívaní informačných a komunikačných technológií v podnikoch 2014.* Bratislava : ŠÚ SR, 2014. ISBN 978-80-8121-332-8, s. 36-37

Obrázok 8 Dôvody nevyužívania služieb cloud computingu podľa počtu zamestnancov podniku za rok 2014 (% z tých, ktorí sú pripojení na internet)

Vzhľadom na uvedenú neistotu Európska komisia navrhla stratégiu, ktorá rieši uvedené riziká, zavádza jednotný súbor pravidiel a posilňuje využívanie cloud computingu zo strany európskych podnikov.[7]

Stratégia má štyri hlavné ciele:

- zaistiť, že používatelia môžu presúvať svoje dáta medzi viacerými poskytovateľmi, popr. ich vymazať;
- zaviesť celoeurópske osvedčenia pre dôveryhodných poskytovateľov;
- vypracovať vzorové zmluvy s jasnými právnymi záväzkami;
- vytvoriť európske partnerstvo pre cloud (verejný sektor a priemysel) s cieľom identifikovať potreby a zabezpečiť, že ich európsky IT sektor dokáže uspokojiť. Európske spoločnosti tak budú silnejšie v konkurenčnom boji, ktorý zvádzajú s firmami zo zahraničia, najmä z USA.

Ku kľúčovým opatreniam stratégie patrí:

- zmenšenie spleti technických noriem, ktoré používateľom cloudu prinesú, interoperabilitu, prenosnosť a reverzibilitu údajov,
- podpora celoeurópskych systémov certifikácie pre dôveryhodných poskytovateľov cloud computingu v rámci celej EÚ,
- vypracovanie vzorových bezpečných a spravodlivých zmluvných podmienok pre zmluvy o cloud computingu vrátane dohôd o úrovni poskytovaných služieb,
- európske partnerstvo pre cloud s členskými štátmi a priemyselnou obcou, aby sa mohla využiť kúpna sila verejného sektora (20 % všetkých výdavkov na IT) s cieľom

[7] European Commission. 2012. *Digital Agenda: New strategy to drive European business and government productivity via cloud computing.* [online] Dostupné na: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1025_en.htm

formovať európsky trh s cloud computingom, zvýšiť šance európskych poskytovateľov cloud computingu na ich rast, aby mohli dosiahnuť konkurenčné postavenie, a vybudovať lacnejšiu a lepšiu elektronickú verejnú správu.

ZÁVER

Akú budúcnosť teda čaká cloud computing ? B.Sosinsky v publikácii *Cloud Computing Bible* uvádza: „V najbližších desiatich rokoch bude mať cloud computing vplyv na náš život nasledujúcimi spôsobmi: [8]

- Aplikácie v cloude nahradia aplikácie, ktoré sú v našich zariadeniach.
- Informácie budú lacnejšie, všadeprítomné a ľahšie dostupné, pretože cloud zlacní škálovanie aplikácií a pripojenie, aby informácie boli vždy v bezdrôtových sieťach k dispozícii.
- Cloud umožní nové sociálne služby o pripojenie užívateľov prostredníctvom sociálnych sietí, ktoré sú vytvorené pomocou niekoľkých cloudových služieb.
- Nové aplikácie bude možné vytvárať jednoduchšie a budú založené na štandardných modulov.
- Zníži sa dôležitosť operačných systémov, ktoré používame v našej každodennej práci s počítačom.
- Budeme pripojení prostredníctvom cloudu, nech sme kdekoľvek a za všetkých okolností.“

Cloud computing má pred sebou obrovskú budúcnosť, ale bez odstránenia alebo minimalizovania bariér jeho používania, nebude môcť plnohodnotne poskytnúť všetky svoje výhody v oblasti IS/IT služieb. V opačnom prípade zostanú cloudové služby iba na úrovni mailu alebo úložiska pre fotografie a nedôležité dokumenty.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. BRADSHAW, D. – FOLCO, Giuliana – CATTANEO, G. – KOLDING, M. 2012. *Quantitative Estimates of the Demand for Cloud Computing in Europe and the Likely Barriers to Up*. [online] Dostupné na: http://ec.europa.eu/information_society/activities/cloudcomputing/docs/quantitative_estimates.pdf
2. Český statistický uřad. *Informační a komunikační technologie v podnikatelském sektoru za rok 2014.* Praha : Český statistický úřad, 2014. ISBN 978-80-250-2601-4
3. European Commission. 2012. *Digital Agenda: New strategy to drive European business and government productivity via cloud computing.* [online] Dostupné na: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1025_en.htm
4. JANSEN, W. – GRANCE, T. 2011. *Guidelines on Security and Privacy in Public Cloud Computing*. NIST Special Publication 800-144. Gaithersburg,: NIST, 2011.
5. SAP AG. 2013. *SMEs Are Adopting a Global Mindset.* [online] Dostupné na: http://www.sap.com/corporate-en/news.epx?PressID=21195
6. SOSINSKY, B. 2011. *Cloud Computing Bible.* Indianapolis : Wiley Publishing, 2011. ISBN 978-0-470-90356-8
7. Štatistický úrad SR. *Prieskum o využívaní informačných a komunikačných technológií v podnikoch 2014.* Bratislava : ŠÚ SR, 2014. ISBN 978-80-8121-332-8
8. VELTE, A.T. – VELTE, T.J. – ELSENPETER. 2011. *Cloud computing : Praktický průvodce*. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3333-0

[8] SOSINSKY, B. 2011. *Cloud Computing Bible.* Indianapolis : Wiley Publishing, 2011. ISBN 978-0-470-90356-8 pp.XXV-XXVI

ALTERNATÍVY HODNOTENIA ÚROVNE ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

ALTERNATIVES EVALUATION OF THE LEVEL OF CORPORATE RESPONSIBILITY

Jana Kissová [1]

ABSTRACT
Corporate responsibility rather than the more familiar concept of CSR is the problem with that is encountered in recent years very often. All responsible corporate activities should be directed to three areas: economic, social and environmental. The above issue is gaining more and more importance in recent years, with the ethical dimension of business is built on the same level as the economic one.
The paper not only to bring corporate responsibility activities, but also to present possible ways to assess the level of these activities. While the quantification of the effects of the economic area is possible, evaluate these effects of CSR is already challenging.

KEYWORDS
corporate social responsibility, stakeholders, assessment, reporting, standards

JEL KLASIFIKÁCIA G3, M2

ÚVOD

Zodpovedné podnikanie známejšie skôr ako koncept CSR je problematika s ktorou sa stretávame v posledných rokoch veľmi často. Všetky zodpovedné aktivity podnikov by mali smerovať do troch oblastí: ekonomickej, sociálnej a environmentálnej. Uvedená téma nadobúda na význame čoraz viac v poslednom období, pričom etický rozmer podnikania je stavaný na rovnakú úroveň ako ten ekonomický.

Cieľom príspevku je priblížiť nielen aktivity zodpovedného podnikania, ale tiež prezentovať možné spôsoby zhodnotenia úrovne týchto aktivít. Zatiaľ čo kvantifikácia efektov z ekonomickej oblasti je možná, vyhodnocovať tieto efekty z oblasti CSR je už náročnejšie.

ZÁKLADNÉ ATRIBÚTY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Zodpovedné podnikanie zahŕňa široký pojem, ktorý je nevyhnutne spojený s každodenným fungovaním podniku a jeho správaním sa smerom dovnútra i navonok a odráža sa i vo vývoji nových produktov i služieb. Doteraz v podstate neexistuje jednotná definícia a to najmä z dôvodu, že zodpovedné podnikanie je založené na báze dobrovoľnosti a nemá striktne vymedzené hranice. Dáva tak priestor pre širšiu diskusiu veľmi široké chápanie a interpretáciu tohto konceptu jednotlivým záujmovým skupinám. Môžeme ho zjednodušene chápať ako podnikanie takým spôsobom, ktorý je priateľský voči spoločnosti, teda svojmu okoliu zahrňujúcemu nielen životné prostredie, ale i široký okruh všetkých zainteresovaných skupín.

[1] Ing. Jana Kissová, PhD. – odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: jana.kissova@euba.sk

Napriek veľkej nejednotnosti definícií konceptu zodpovedného podnikania, je možné vo väčšine definícií profilovať spoločné myšlienky definované ako princípy zodpovedného podnikania. V odbornej literatúre je zodpovedné podnikanie ako univerzálny nástroj pre všetky typy podnikov a vyznačuje sa týmito **charakteristickými znakmi:**[2]

- ***princíp dobrovoľnosti*** - firmy, ktoré sa rozhodli správať spoločensky zodpovedne, preberajú na seba tento záväzok dobrovoľne a nie sú viazané žiadnym legislatívnym predpisom.
- ***spolupráca so zainteresovanými stranami –*** zodpovedné podnikanie je možné realizovať iba vzájomnou komunikáciou všetkých zúčastnených strán.
- ***trvalo udržateľný rozvoj –*** spoločensky zodpovedné firmy sa nezameriavajú len na krátkodobé ciele a okamžitý zisk, ale sledujú dlhodobú prosperitu a stabilitu v kontexte so spoločenskou užitočnosťou a etickým záväzkom pracovať v prospech spoločnosti,
- ***záväzok k tvorbe kvality života –*** ide o celkový blahobyt jedincov, ktorí žijú v spoločnosti.
- ***charakterizujú sa tri oblasti, v ktorých sa zodpovedné podnikanie prejavuje konkrétne –*** ide o oblasť ekonomickú, sociálnu a environmentálnu. Podnik sa sústreďuje na ekonomický rast, sociálne i environmentálne dôsledky svojho konania.

Koncept zodpovedného podnikania ako projekcia princípov trvalo udržateľného rozvoja do činností podniku súvisí s týmito tromi oblasťami:

- ***ekonomická*** – ekonomická efektívnosť,
- ***environmentálna*** – environmentálna zodpovednosť,
- ***sociálna*** – spoločenská angažovanosť.

Dva posledné „neekonomické“ rozmery zodpovedného podnikania sa môžu zdať pre ekonomickú efektívnosť podniku ako nepodstatné či druhoradé, ale ich programové rozpracovanie a dobré manažovanie môže mať pre podnikateľský subjekt aj konkrétnu ekonomickú kvantifikáciu. Environmentálna zodpovednosť a spoločenská angažovanosť sa niekedy označujú aj spoločným pojmom firemné občianstvo. Ten naznačuje, že správanie sa podniku ako subjektu v spoločnosti sa môže prirovnať k zodpovednému správaniu sa každého občana. Za jeden z nástrojov angloamerického konceptu firemného občianstva známeho ako corporate citenship je považované firemné dobrovoľníctvo. [3]

Podniky sú vo vzájomnej vzťahu s vonkajším prostredím, v ktorom pôsobia a sú závislé od globálneho systému. Ekonomická, sociálna a ekologická stránka globálnych systémov a ich vplyvy na spoločnosť, vyvolané činnosťou podnikov, spätne pôsobia na samotné podniky. Pre podnik je dôležité, aby bol aktívne zainteresovaný vo všetkých troch oblastiach zodpovedného podnikania. V rámci každej z oblastí si vyberá konkrétne aktivity, v závislosti od svojho zamerania a požiadaviek stakeholderov.

Uvedené oblasti tvoria tzv. trojitú zodpovednosť (triple bottom line), niekedy sa tiež uvádza skratka *„3P- people, planet, profit“*. Všetky dimenzie konceptu zodpovedného

[2] MAJDÚCHOVÁ, H. 2011. Reportovanie a indikátory spoločensky zodpovedného podnikania podnikateľskej sféry na Slovensku. In *Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja.* Bratislava: Ekonóm, 2011. s. 34 ISBN 978-80-225-3259-4

[3] MARČEK, E. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie a podpora komunity: „Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov* [online]. Trnava: PANET, 2005 s.1 [cit. 2015-09-25] Dostupné na internete: <http://www.panet.skdownload/text_podpora_komunity.pdf>

podnikania sú zároveň základnými piliermi udržateľného rozvoja, ktorý veľmi úzko súvisí so zodpovedným podnikaním.

DAHLSRUD analyzoval viaceré definície konceptu zodpovedného podnikania, na základe ktorých vyselektoval 5 oblastí (dimenzií), vyskytujúce sa najčastejšie v definovaní pojmu. Tieto dimenzie sú:[4]

- *environmentálna oblasť,*
- *sociálna oblasť,*
- *ekonomická oblasť,*
- *stakeholderi,*
- *dobrovoľnosť.*

POSUDZOVANIE ÚROVNE ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Na Slovensku je koncepcia zodpovedného podnikania oblasťou, ktorá je relatívne nová a princípy jej systematického zavádzania do bežnej praxe nemá v súčasnosti väčšina podnikov rozvinuté. Nájdu sa podniky, ktoré princípy zodpovedného podnikania dávno používajú v bežnom každodennom živote, ale exituje len málo spoločností, ktoré ich majú ukotvené v konkrétnej stratégii a väčšinou jednotlivé oblasti nemerajú a nevyhodnocujú. Napriek tomu sa koncept zodpovedného podnikania, ako forma samoregulácie spoločností, podporujúca rast a zveľadenie komunity pokladá za pozitívny a prospešný z hľadiska trvalo udržateľného rozvoja ľudských zdrojov, priemyslu a krajiny.

Posúdenie prostredia resp. podmienok zodpovedného podnikania si vyžaduje z hľadiska objektivity a relevantného zhodnotenia a preskúmania aplikovanie viacerých nástrojov resp. metodík, ktoré si môžeme zhrnúť nasledovne:[5]

- model EFQM,
- sebahodnotenie zodpovedného podnikania podľa príručky,
- interview s manažmentom o stave a rozvoji podniku.

Model EFQM (model výnimočnosti) je nástroj určený na komplexné hodnotenie podniku a jeho výkonu, umožňujúci zhodnotenie zodpovedného podnikania ako súčasti všetkých podnikových aktivít a možno ho realizovať ako sebahodnotenie podľa príručky EFQM. Zdôrazňuje úlohu vodcovstva v podniku, použitú politiku a stratégiu, pôsobenie na pracovníkov a využívané zdroje a partnerstvá ako základné predpoklady dobrého fungovania procesov. Výsledkom týchto procesov je vzťah so zákazníkmi, s pracovníkmi ako aj vzťah k spoločnosti, čo predstavuje výsledky kľúčových činností podniku. Model rešpektuje viacero princípov, z ktorých najväčší dôraz sa kladie na princíp kontinuálneho zlepšovania.

Model neposudzuje organizáciu na základe konvenčného zamerania na jednotlivé oddelenia, divízie resp. organizačné jednotky a neposudzuje organizáciu len z procesného pohľadu, ale sa sústredí na prierezové hodnotenie stavu celej organizácie z hľadiska kľúčových faktorov úspechu, dosiahnutých výsledkov, efektivity a rozvoja.

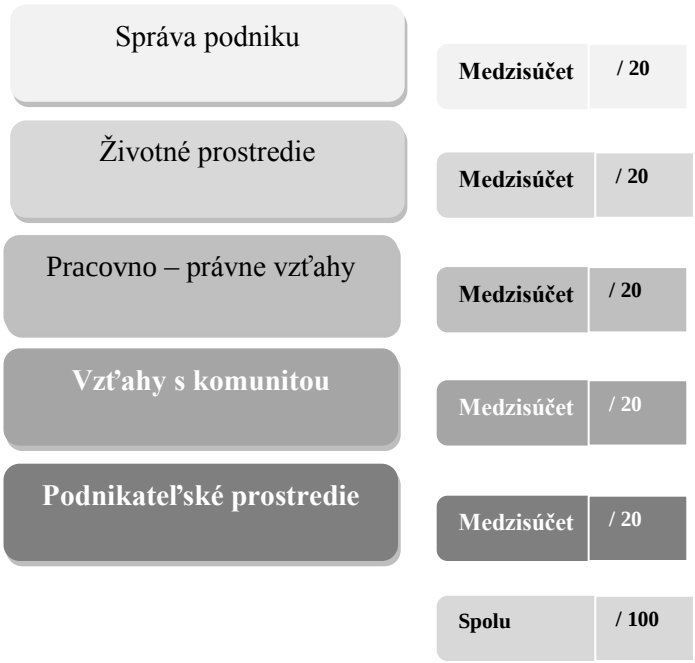
Sebahodnotenie zodpovedného podnikania podľa príručky je nástroj slúžiaci spoločnostiam pri controllingu fungovania systému zodpovedného podnikania – najmä pri plánovaní, evidencii (monetárnych a nemonetárnych položiek), kalkulovaní jeho financovania, hodnotení postupov a reportovania ZP. Umožňuje manažérom v spoločnostiach

[4] DAHLSRUD, A. 2008. How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions. In Corporate Social Responsibilityand Environmental Management. [on-line]. Vol. 15, No. 1, pp. 1-13 [2015-09-26]. Dostupné na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi10.1002/csr.132/pdf>

[5] DUBCOVÁ, G. 2013. *Nové trendy zodpovedného podnikania na Slovensku*. 2013 Bratislava, EKONÓM, ISBN 978-80-225-3746-9, 264 s.

identifikovať vďaka jeho metodike reálny obraz o tom, v ktorom štádiu zodpovedného podnikania sa nachádzajú a zistiť oblasti, v ktorých dosiaľ zaostávajú resp. ktorým sa dosiaľ nevenovali. Hlavnou súčasťou príručky na sebahodnotenie je komplexný dotazník pozostávajúci z 25 otázok (indikátorov) rozčlenených do piatich hlavných kategórií, pričom je možné dosiahnuť najviac 100 bodov. Každý indikátor obsahuje definíciu a hodnotenie, ktoré je doplnené dodatočnými vysvetleniami (týkajúcimi sa kritérií, dokumentácie, metodiky relevantnosti a praktických rád pre používateľov príručky).

Systém kategorizácie indikátorov tvoriacich podstatu hodnotiaceho dotazníka pozostáva z 5 kategórií, ktoré majú rovnakú váhu a sú rovnako dôležité. Maximálny počet bodov je pre každú kategóriu je 20, t.z. po 4 body pre jednotlivé otázky v závislosti od splnenia požiadaviek daného indikátora.



Obrázok č. 1: Bodové hodnotenie podľa skupín stakeholderov
Prameň: Toennesen, Ch. a kol. 2010. Príručka na sebahodnotenie pri uplatňovaní spoločensky zodpovedného podnikania. Vilnus: UAB „Baltijos kopija“, 2010, s. 9

Indikátor nemôže dosiahnuť najvyššiu známku, ak neexistujú písomné dokumenty o jeho plnení. Ak je hodnotenie urobené dôkladne, môže byť východiskom pre ďalšie kroky podniknuté v oblasti ZP. Podstatu jednotlivých kategórií tvorí hodnotenie podmienok a fungovanie ZP podľa vyššie uvedených indikátorov.

Interview s manažmentom o stave a rozvoji podniku – je doplnkovým nástrojom na dotvorenie stavu a obrazu o zodpovednom podnikaní. Rozhovor je vhodné uskutočniť s manažérom na najvyššej úrovni v hierarchii spoločnosti, s adekvátnymi kompetenciami. Samotný dialóg pozostáva z kombinovania vopred stanovených otázok a neformálne otvorených.

Vhodnými témami pre rozhovor sú uvedené okruhy, ktoré zahŕňajú:[6]

- „*obchodnú minulosť a súčasnú obchodnú politiku podniku,*
- *ciele podniku do budúcnosti a zamestnaneckú politiku,*
- *etickú rovinu podnikania na Slovensku a prístup podniku k podnikateľskej etike,*
- *prekážky podnikania na Slovensku,*
- *riešenie perspektívy vzťahov s ťažiskovým partnerom*".

Uvedené nástroje resp. metodiky slúžia ako prostriedok pre komplexné vyhodnotenie a definovanie relevantnej stratégie. Ako vhodná metóda sumarizujúca informácie a zároveň predikujúca stratégiu je **SWOT analýza** – frekventovaná metóda. Zahŕňa komplexnú analýzu vonkajších a vnútorných činiteľov. Jej cieľom je zhodnotenie vnútorných predpokladov podniku k uskutočneniu podnikateľského zámeru a zhodnotenie analýzy vonkajších príležitostí a obmedzení, ktoré sú determinované trhom.

SWOT analýza je pomerne jednoduchý nástroj, ktorého výsledky sú však pre podnik významné. Záverom tejto analýzy môže byť stanovenie stratégie ako výsledku pôsobenia medzi vnútornými danosťami podniku a jeho zodpovedajúcim externým prostredím. Je všeobecným pravidlom, že len efektívne a dobre formulovaná stratégia maximalizuje silné podnikateľské stránky a minimalizuje slabé stránky a hrozby.

ZHODNOTENIE ÚROVNE ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

S rastúcim záujmom o zodpovedné podnikanie rastie aj počet rozmanitých aktivít, ktoré podniky v tejto oblasti vykonávajú. Súčasne s nimi sa rýchlo rozvíjajú aj nástroje, ktoré sa snažia merať, hodnotiť, vylepšovať resp. komunikovať vplyv aktivít podnikov na spoločnosť a životné prostredie.

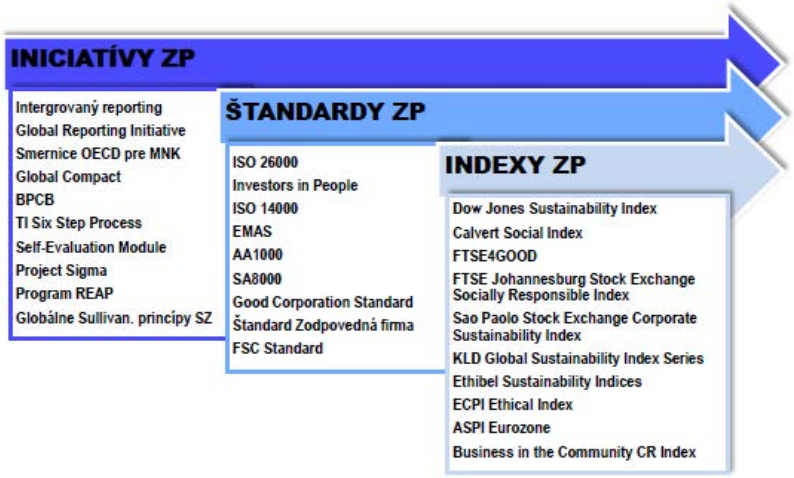
Zvyčajne sa nástroje delia do štyroch skupín:[7]

1. **Všeobecné princípy a kódexy, ktoré by sa mali dodržiavať**. Obsahujú všeobecne akceptované pravidlá a metódy pre zodpovedne podnikajúce podniky. Nevyžadujú externý audit, ktorý by vyhodnocoval jej spoločensky zodpovedné aktivity, nie je povinný ani reporting.
2. **Systémy manažmentu a certifikáty.** Ide o predpisy upravujúce manažment procesov v podniku tak, aby spĺňali vopred stanovený štandard. V prípade, že podnik takéto štandardy dodržiava, získava oficiálny certifikát.
3. **Indexy.** Sú využívané najmä agentúrami, ktoré sa venujú spoločensky zodpovednému investovaniu**.** Zahŕňajú súbor kritérií definovaných tak, aby sa dal vytvoriť porovnávací index. Na základe takéhoto indexu si potom niektoré investičné fondy vyberajú spoločensky zodpovedné firmy, do ktorých investujú.
4. **Pravidlá prípravy správ zodpovedne podnikajúcich podnikov.** Ide o pravidlá a postupy, potrebné k príprave výročných správ. Táto forma nástroja nemá zámer definovať substantívne environmentálne a sociálne ciele pre podniky, ale poskytuje všeobecné pravidlá ako správne a objektívne vyhodnocovať výkonnosť podniku a ako ju komunikovať so stakeholdermi.

[6] DUBCOVÁ, G. 2013. *Nové trendy zodpovedného podnikania na Slovensku*. 2013 Bratislava, EKONÓM, ISBN 978-80-225-3746-9, s. 180

[7] BUNČÁK, M. *Spoločensky zodpovedné podnikanie,* Nadácia INTEGRA**,** . [cit. 2015-09-09]. Dostupné na: <http://www.csr-nahlad-vseobec.-dobry-pdf >

V rámci aktuálnejších trendov je možné špecifikovať uvedené skupiny nástrojov, ktoré sú hierarchizované z hľadiska záväznosti, merateľnosti a auditovateľnosti.



Obrázok č. 2: Nástroje hodnotenia zodpovedného podnikania
Prameň: DUBCOVÁ, G. 2014. *Etika podnikania – praktická príručka*. 2014 Bratislava, EKONÓM, ISBN 978-80-225-3864-0, s. 186

VYBRANÉ ALTERNATÍVY NÁSTROJOV ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Zo širokej ponuky nástrojov sa môžu podniky rozhodnúť, ktoré z nich v rámci svojho podnikania využijú. I keď uvedené nástroje sú založené na dobrovoľnej báze, podnik by mal mať snahu poskytnúť komplexný obraz výkonu zodpovedného podnikania pomocou výročných správ resp. prezentovať ich na webových stránkach. Súčasťou týchto správ by mali byť informácie o naplnení vytýčených cieľov z predchádzajúceho roka a určenie nových cieľov na ďalšie obdobie.

Z viacerých prieskumov vyplýva, že viac ako štvrtina ľudí sa rozhoduje na základe týchto správ o nákupe produktov a služieb. V správach hľadajú konkrétne prepojenie aktivít zodpovedného podnikania s podnikateľskou stratégiou a porovnanie cieľov a výsledkov. Informovanie zákazníkov a širokej verejnosti o misii a hodnotách firmy, kódexe správania zamestnancov, dobrovoľných iniciatívach, či získaní certifikátov resp. ocenení s zodpovedne podnikajúcich podnikov, zvyšuje hodnotu podniku z hľadiska viacerých zainteresovaných skupín.

Spomedzi vyššie uvedených nástrojov bližšie v nasledujúcom texte objasníme využitie niektorých nástrojov, ktoré sú aktuálne rozhodujúcimi z hľadiska merateľnosti a akceptovateľnosti.

A. Global Reporting Initiative (GRI)

Predstavuje medzinárodnú neziskovú organizáciu, ktorá poskytuje komplex princípov a ukazovateľov, využiteľných pri meraní, hodnotení a zverejňovaní svojej sociálnej, ekonomickej a environmentálnej výkonnosti. Hlavným cieľom je zvýšiť kvalitu, spoľahlivosť a využiteľnosť výročných správ o zodpovednom podnikaní. Zámerom je pomocou výročných správ poskytnúť zainteresovaným skupinám prehľad o aktivitách organizácie v ekonomickej, sociálnej a environmentálnej oblasti. Sú zároveň najpoužívanejšími nástrojmi (štandardami) pre reportovanie zodpovedného podnikania. Štandard G3/GRI aktuálne využíva viac ako 1 200 spoločností na celom svete, najmä členovia GLOBAL COMPACT. **Uvedený štandard**

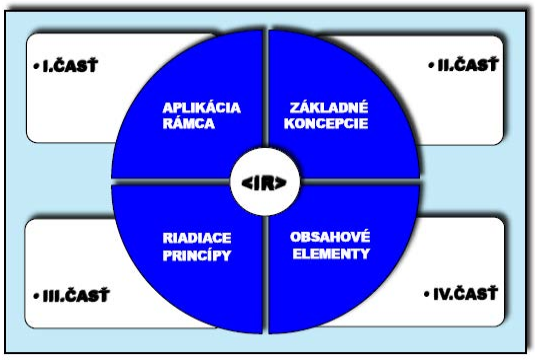
je možné používať do konca roka 2015. Od roku 2013 je v platnosti najnovšia generácia G4/GRI, ktorá zdokonaľuje a zjednodušuje hodnotenie a reportovanie o zodpovednom podnikaní v podnikovej praxi.

Kladie zároveň vyšší dôraz na relevantnosť údajov poskytovaných podnikom – podniky by mali reportovať iba taký environmentálny, ekonomický či sociálny dopad a vybrať také indikátory, ktoré sú relevantné vzhľadom na ich typ podnikania. Vďaka tomu by mali byť reporty strategickejšie zamerané, dôveryhodnejšie, a ľahšie pochopiteľné pre partnerov podniku.

G4 obsahuje spolu 91 indikátorov rozdelených do 3 rovín a 6 kategórií. Každý indikátor je označený ako základný alebo doplnkový indikátor, pričom má svoju podrobnú definíciu, metodológiu a postup pre vypĺňanie a zdôvodňovanie jeho relevantnosti zahrnutia do výročnej správy.[8]

B. Integrovaný Reporting (IR)

Je nástroj vypracovaný Medzinárodnou radou pre integrovaný reporting (IIRC), zverejnený v decembri 2013. Podporuje integrovaný pohľad na parametre spoločnosti a na spôsob rozhodovania manažmentu o ďalšom rozvoji na základe reportingu. Predstavuje zároveň integrované myslenie manažmentu, využívané v ekonomickej praxi vo verejných a súkromných podnikoch. Stáva sa podnikovou normou pre výkazníctvo a celkovú ekonomiku spoločnosti. Určuje ako najlepšie informovať o vytváraní unikátnej hodnoty zmysluplným a transparentným spôsobom. Rámec integrovaného reportingu obsahuje 4 časti, ktoré reprezentujú pokyny pre tvorbu IR.



Obrázok č. 3: Rámec integrovaného reportingu

Prameň: International Integrated Reporting Council (2013). International <IR> Framework. [online]. London: International Integrated Reporting Council, 2013. [cit. 2015-09-09]. Dostupné na internete: <http://www.theiirc.org/international-ir-frame work/>

Zahŕňa pokyny implementácie a fungovania integrovaného finančného reportingu a reportingu zodpovedného podnikania. IR má byť využiteľný najmä pre investorov, ktorí podniku poskytli kapitál. Integrované správy majú byť užitočné pre všetkých stakeholderov, keďže IR poskytuje konzistentný obraz o podniku. Aktuálne predstavuje najkomplexnejší nástroj v zodpovednom podnikaní prioritne zameraný na finančný manažment.

[8] GLOBAL REPORTIN INITIATIVE. 2015. *What is GRI ?*. [cit. 2015-09-09]. Dostupné na: <http://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

ZÁVER

Posledné roky sa v praxi presadzuje, viac či menej úspešne, snaha hodnotiť činnosti, ktoré sú súčasťou zodpovedného podnikania konkrétneho podniku. Umožňujú porovnanie a kontrolu aktivít v oblasti zodpovedného podnikania rôznych organizácií. Samotný podnik získava prehľad o tom, čo všetko realizuje v rámci zodpovedného podnikania, a podľa týchto zistení prijíma adekvátne opatrenia na jeho zdokonalenie. Keďže ide o náročnú prácu, mnohé podniky sa hodnoteniam zodpovedného podnikania radšej vyhnú.

V súčasnosti exituje široká ponuka nástrojov a metód pre posúdenie a vyhodnotenie úrovne zodpovedného podnikania. Príspevok sa zameriava na aktuálne najkomplexnejšie a frekventované nástroje využiteľné k reportovaniu. Doteraz boli pre podniky nezáväzné, resp. na dobrovoľnej báze. V najbližšej budúcnosti resp. **od r. 2017 vstupuje do platnosti smernica o zverejňovaní nefinančných informácií záväzná pre veľké spoločnosti (nad 500 zamestnancov) podľa ktorej budú musieť povinne uvádzať k výročnej správe aj nefinančné údaje** z environmentálnej, sociálnej či ekonomickej sféry dopadu jej podnikania. V opačnom prípade budú musieť zdôvodniť neposkytnutie uvedených informácií.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] BUNČÁK, M. *Spoločensky zodpovedné podnikanie,* Nadácia INTEGRA**,** . [cit. 2015-09-09]. Dostupné na: <http://www.csr-nahlad-vseobec.-dobry-pdf >

[2] DAHLSRUD, A. 2008. How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions. In Corporate Social Responsibilityand Environmental Management. [on-line]. Vol. 15, No. 1, pp. 1-13 [2015-09-26]. Dostupné na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi10.1002/csr.132/pdf>

[3] DUBCOVÁ, G. 2014. *Etika podnikania – praktická príručka*. 2014 Bratislava, EKONÓM, ISBN 978-80-225-3864-0, 241 s.

[4] DUBCOVÁ, G. 2013. *Nové trendy zodpovedného podnikania na Slovensku*. 2013 Bratislava, EKONÓM, ISBN 978-80-225-3746-9, 264 s.

[5] GLOBAL REPORTIN INITIATIVE. What is GRI ?. 2015. [cit. 2015-09-09]. Dostupné na: <http://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

[6] MAJDÚCHOVÁ, H. 2011. Reportovanie a indikátory spoločensky zodpovedného podnikania podnikateľskej sféry na Slovensku. In *Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja.* Bratislava: Ekonóm, 2011. s. 34 ISBN 978-80-225-3259-4

[7] MARČEK, E. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie a podpora komunity: „Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov* [online]. Trnava: PANET, 2005 s.1 [cit. 2015-09-25] Dostupné na internete: <http://www.panet.skdownload/text_podpora_komunity.pdf>

[8] International Integrated Reporting Council (2013). International <IR> Framework. [online]. London: International Integrated Reporting Council, 2013. [cit. 2015-09-09]. Dostupné na internete: http://www.theiirc.org/international-ir-frame work/

[9] Toennesen, Ch. a kol. 2010. Príručka na sebahodnotenie pri uplatňovaní spoločensky zodpovedného podnikania. Vilnus: UAB „Baltijos kopija“, 2010, s. 9

SÚČASNÉ TRENDY OHĽADOM ZDAŇOVANIA FINANČNÝCH TRANSAKCIÍ V SLOVENSKEJ REPUBLIKE[1]

CURRENT TRENDS IN TAXATION OF FINANCIAL TRANSACTIONS IN SLOVAK REPUBLIK

Miroslav Kmeťko[2], Katarína Vavrová[3]

ABSTRACT

The financial transaction tax occurs at the moment the transaction is made. The taxable amount of the financial transaction tax shall be in principle, everything which is constitutes consideration to be paid or owed, in return for the transfer from the counterparty or a third party. In the case of transactions involving derivatives agreements, the taxable amount of the financial transaction tax shall be in the form of notional amount (i.e. the underlying nominal or face amount that is used to calculate payments under a given derivatives agreement) of the derivatives agreement at the time of the financial transaction. The exchange rate should be applicable at the recorded at latest selling rate, at the real time of the financial transaction tax becomes chargeable, on the most representative exchange market of the Member State concerned, or an exchange rate was determined by the reference to that market.

KEYWORDS

finančný trh, finančné deriváty, derivátový obchod, futures, základ dane, zdaňovanie finančných nástrojov, finančné transakcie, transakcie týkajúce sa prevodov finančných prostriedkov, jednoduché prevodné príkazy, komplikované operácie na finančnom trhu, obchodovanie na derivátovom trhu, daňová správa.

JEL KLASIFIKÁCIA: G15

ÚVOD

V súčasnom období finančnej krízy sa snažia vlády jednotlivých štátov o konsolidáciu verejných financií. K tomu sú donútené z dvoch hlavných dôvodov: rast zadlženosti verejných financií a pokles rastu ekonomiky. Rast zadlženosti štátu sa meria vzhľadom k hrubému domácemu produktu a je vyjadrený v percentách. Okrem celkovej zadlženosti sa sleduje deficit verejných financií na ročnej báze. Cieľom znižovania deficitu verejných financií je uvalenie daní aj na produkty predtým nezdanené.

Daň z finančných transakcií je aktuálnou ekonomickou témou rokovaní Európskej únie už približne päť rokov[4]. Pôvodne mala byť uvedená do platnosti ešte začiatkom

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy č. KEGA č. 041EU-4/2015**,** Nové trendy v zefektívňovaní daňovej správy v rámci EÚ a VEGA č. 1/0042/13 s názvom Dopad globálnej ekonomiky a vplyv konsolidácie verejných financií na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR

[2] Miroslav Kmeťko, Ing., PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: *miroslav.kmetko@euba.sk*,

[3] Katarína Vavrová, Ing. PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: *vavrova@euba.sk*

[4] http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV:mi0087, zo dňa 20.10.2015

minulého roka, no podľa aktuálnych plánov bude zavedená až od júna 2016. Finančné transakcie a ich zdaňovanie by mali byť jedným z najdôležitejších nástrojov Európskej únie v boji proti finančnej kríze. Zároveň zdanenie takéhoto typu slúži k vytvoreniu systému, ktorý by mohol minimalizovať riziko vzniku opätovných finančných kríz. Daň z finančných transakcií istým spôsobom obmedzuje špekulatívne obchody na finančnom trhu. Zvyšuje príjmovú časť štátneho rozpočtu, čím pomáha napätým rozpočtom v krajinách Európskej únie. Zavedenie dane z finančných transakcií však má aj svoje nevýhody. Daň z finančných transakcií kritizujú hlavne takzvané „bluechip" spoločnosti. Sú to podniky medzinárodného významu s vysokou reputáciou. Medzi tými, ktorí kritizujú zavedenie finančných transakcií, sú aj podniky ako napr. Bayer a Siemens. Podľa nich je daň z finančných transakcií priamym útokom proti nemeckej exportne orientovanej ekonomike.

Zavedenie dane z finančných transakcií výrazne ovplyvní podniky medzinárodného významu, napríklad pri poisťovaní kurzových rizík pri exporte mimo Eurozóny. Dôsledky dane, ktorá bola namierená proti špekulantom na finančnom trhu, tak samozrejme pocítia aj bez problematicky podnikajúce spoločnosti, ktoré po celom svete zamestnávajú milióny ľudí. Podniky, ktoré kritizujú daň z finančných transakcií, sa obávajú jej nepriamych dopadov. Daň ich môže poškodiť aj v prípade, ak sa s ňou priamo nestretnú. Samozrejme to platí aj naopak. Ak bude poškodený vopred spomenutý podnik, bude to mať dopad aj na jeho celú dodávateľsko-odberateľskú sféru. Daň z finančných transakcií môže značne ovplyvniť súčasnú ekonomiku Európskej Únie.

FINANČNÉ TRANSAKCIE

Pod pojmom finančné transakcie je možné rozumieť transakcie týkajúce sa rôznych prevodov finančných prostriedkov. Tieto finančné transakcie sú charakteristické od jednoduchých prevodných príkazov až po komplikované operácie na finančnom trhu. Medzi tieto komplikované finančné operácie je možné zaradiť obchodovanie na derivátovom trhu. Tento trh je prevažne založený na využití tzv. kolaterálu a pákového obchodovania (kolaterál sa tiež zvykne nazývať margin alebo záloha). „Pákové obchodovanie potenciál zisku násobí, rovnako ako násobí tiež možné straty obchodníka. Je založené na skutočnosti, že sa jednak obchoduje s obrovskými množstvami, ako i na tom, že obchodník na kontrolovanie tejto komodity nepotrebuje celú sumu, ale iba malú časť vlastných finančných prostriedkov (tzv. Margin - Marža).[5]" Použitie kolaterálu a tiež možnosť realizácie obchodov na mimoburzovom trhu sťažuje jednoznačné zdaňovanie týchto typov obchodov. Pokiaľ nebudú všetky typy obchodov jednoznačne identifikované, tak je ich zdaňovanie značne komplikované.

MOŽNOSŤI ZNIŽOVANIA ZADLŽENOSTI ŠTÁTOV

Rast zadlženosti štátov sa meria veľkosťou ich verejného dlhu vzhľadom k hrubému domácemu produktu (HDP). Maastrichtské kritéria umožňujú jej veľkosť na úrovni 60 % HDP. Túto hranicu aktuálne nespĺňajú v rámci Eurozóny niektoré štáty ako napríklad: Grécko, Taliansko, Portugalsko, Írsko, Španielsko a pod. Finančná kríza spôsobila hlavne zníženie hrubého domáceho produktu. Tento fakt sa samozrejme prejaví aj v raste zadlženosti konkrétneho štátu. Finančné trhy reagujú rastom rizikovosti daných dlhopisov a krátkodobých

[5] BADURA, P. 2013. Obchodovanie na komoditnej burze a možný zisk z kontraktov. Spôsob prístupu: http://www.etrading.sk/sk/obchodovanie-na-burze/47-zaklady-obchodovania/186-obchodovanie-komoditna-burza-zisk-kontrakty. In *eTrading.sk [elektronický zdroj] : infoportál venovaný obchodovaniu na burze.* s. l. : eTrading.sk, 2013.

poukážok, čo sa prejaví v náraste ich úrokových mier. Následne sa komplikuje financovanie štátneho rozpočtu, pretože rast úrokových nákladov znižuje možnosť rastu danej ekonomiky. Rast úrokových nákladov spôsobí prepad v deficite verejných financií.

Deficit ročného vývoja financií by mal byť, podľa Maastrichtských kritérií, na úrovni 3 percent hrubého domáceho produktu. V problematických časoch krízy je ale toto kritérium ťažko splniteľné. Dôsledkom snahy plnenia tohto kritéria sa jednotlivé vlády krajín Eurozóny snažia hlavne o zvyšovanie príjmov do štátnych rozpočtov. Problematickosť znižovania výdavkov evokuje tak najjednoduchšiu možnosť, ktorou je uvalenie dodatočných daní aj na produkty, ktoré predtým neboli zdanené. Preto sú hľadané ďalšie možnosti naplnenia rozpočtových príjmov.

Jedenásť krajín Európskej únie v rámci posilnenia spolupráce zavádza daň z finančných operácií. Zdanené majú byť všetky transakcie s cennými papiermi a derivátmi, pričom sadzba dane je navrhovaná minimálne na úrovni 0,1 % pri cenných papieroch a 0,001 pri derivátoch.

Hlavným dôvodom zavedenia dane podľa Bruselskej administratívy, má byť spolupodieľanie sa finančného sektora na vzniknutých nákladoch finančnej krízy. Už aj zavedenie bankovej dane mimoriadne zaťažilo banky podnikajúce na Slovensku. Ročne odvádzajú 170 miliónov eur v rámci tejto dane do štátneho rozpočtu. V neposlednom rade treba tiež spomenúť nárast nákladov daňovej správy.

ZDAŇOVANIE FINANČNÝCH TRANSAKCIÍ

Zdaňovanie finančných transakcií, hlavne čo sa týka obchodovania na finančnom trhu, sa stretáva s niekoľkými problémami. Zadávateľ transakcie môže byť v jednom štáte, realizátor (broker) môže mať sídlo v inom štáte, a jeho pokyn sa môže realizovať v ďalšom štáte. Ako názorný príklad je možné uviesť zadanie pokynu slovenským subjektom u anglického brokera pre americký typ futures resp. derivátových obchodov s akciami. V tomto prípade sa stretávame s tromi rôznymi daňovými sústavami naraz. Navyše ide o finančné transakcie, ktoré nie sú realizované len medzi štátmi v rámci Európskej únii. Otázne zostáva, ktorý je pre zadávateľa ten hlavný a aké sú dôsledky tých ostatných pre neho z hľadiska celkového daňového zaťaženia zadávateľa pokynu.

ÚROVEŇ ZDANENIA FINANČNÝCH TRANSAKCIÍ V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Predpokladajme, že ide o obchodovanie s derivátovými operáciami u fyzickej osoby nepodnikateľa, ktorý túto činnosť vykonáva bez oprávnenia alebo povolenia. Príjmy majú charakter nejakej formy finančného derivátu a súčasne vychádzame z predpokladu, že sa daňovník považuje za daňového rezidenta Slovenskej republiky. Podľa aktuálne platného zákona o dani z príjmov č. 595/2003 Z. z., v súlade ***s § 8 ods. 1 písm. k) zákona o dani z príjmov sa za ostatný príjem považuje aj príjem z derivátových operácii. Zároveň v súlade s § 8 ods. 2 zákona sa do čiastkového základu dane zahŕňa zdaniteľný príjem znížený o výdavky preukázateľne vynaložené na jeho dosiahnutie***[6]**.** Ak sú výdavky spojené s jednotlivým druhom príjmu, v našom prípade spojené s príjmami z derivátových operácii (futures), vyššie ako príjem, na rozdiel sa neprihliada.

[6] Zákon č. 595/2003 Z. z.

Vyššie uvedené znamená, že vzájomný zápočet strát a ziskov v rámci jedného zdaňovacieho obdobia z derivátových operácii je možný, nie je však možné vykázať celkovo daňovú stratu za všetky transakcie. Pri výpočte základu dane (príjmy mínus výdavky) je výhodou pre daňovníka, že v súlade s *§ 8 ods. 11 zákona sa pri príjmoch z derivátových operácií za výdavky považujú poplatky a iné podobné platby súvisiace s realizáciou derivátových operácií a výdavky súvisiace s realizovaním týchto derivátových operácií.* Za účelom stanovenia momentu dosiahnutia príjmu je podľa nášho názoru rozhodujúci dátum pripísania finančných prostriedkov na obchodnom účte v zahraničí. V rámci dispozičného práva sa môžu tieto financie ľubovoľne previesť na bankový účet daňovníka v Slovenskej republike, teda momentom pripísania na obchodný účet sú v dispozičnom vlastníctve daňovníka.

Výpočet základu dane a následne daňová povinnosť daňovníka sa vzťahuje na všetky finančné transakcie, akými sú nákup a predaj finančného nástroja, ako aj akcie spoločností, dlhopisy, nástroje menového trhu, podiely v podnikoch kolektívneho investovania, štruktúrované a derivované produkty a uzavretie a zmeny v derivátových dohodách, pokiaľ aspoň jedna zo strán transakcie má sídlo v niektorom členskom štáte Európskej únie a pokiaľ finančná inštitúcia (ako napr. investičné spoločnosti, organizované trhy, úverové inštitúcie, poisťovne, podniky kolektívneho investovania, dôchodkové fondy a ich správcovia, niektoré iné spoločnosti, v ktorých transakcie predstavujú významnú časť ich činnosti) so sídlom v členskom štáte je stranou transakcie buď na vlastný účet, alebo na účet inej osoby alebo koná v mene strany transakcie. Je nutnosťou poznamenať, že finančná inštitúcia má podľa platnej legislatívy sídlo na území členského štátu na základe oprávnenia na vykonávanie činnosti; avšak za určitých podmienok aj finančná inštitúcia, ktorá nemá sídlo v členskom štáte, sa rovnako považuje za „usadenú“ na území členského štátu, napr. vtedy, ak je do finančnej transakcie zapojená so stranou, ktorá má sídlo na území členského štátu.

V prípade, ak obchodovanie s derivátovými operáciami bude daňovník fyzická osoba vykonávať v súlade s vydaným živnostenským oprávnením, príjmy z takto vykonávanej činnosti sa zaradia medzi príjmy zo živnosti podľa § 6 ods.1 písm. b) zákona o dani z príjmov. Ak sa jedná o účtovnú jednotku, ktorou je obchodná spoločnosť, táto je povinná viesť účtovníctvo v súlade so zákonom č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o účtovníctve“) a Opatrením MF SR 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.

ZÁVER

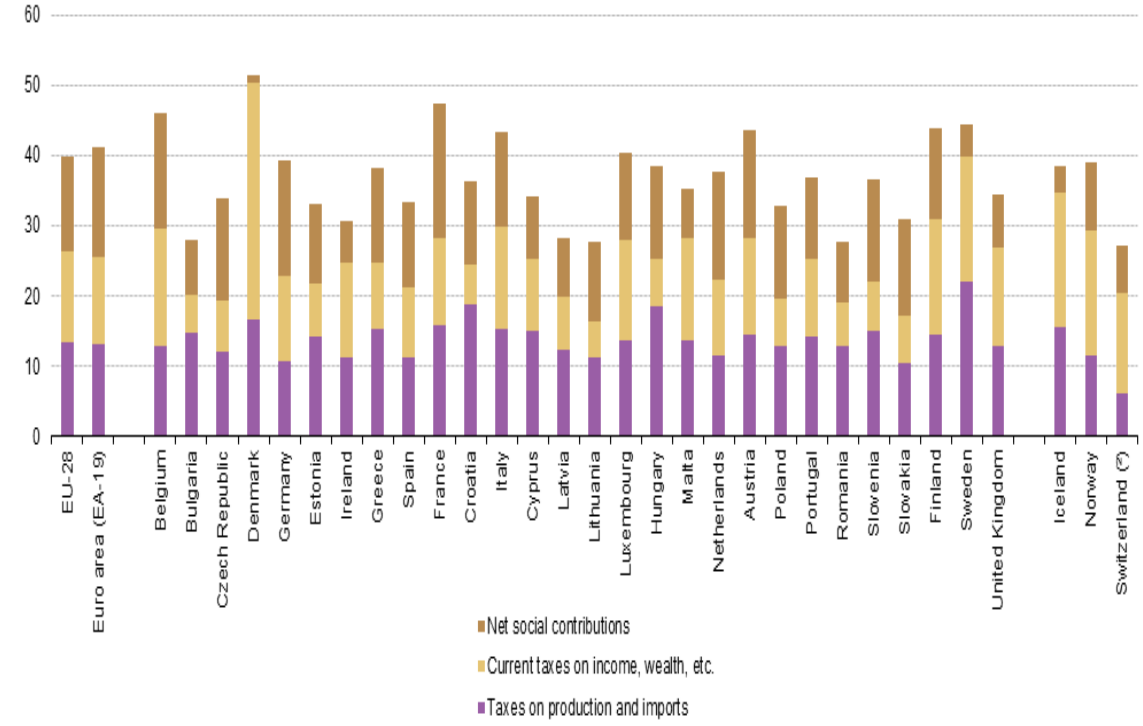
Daňová povinnosť pre daňovníka vzniká v okamihu uskutočnenia finančnej transakcie. Následné zrušenie alebo oprava finančnej transakcie nemá nijaký vplyv na vznik daňovej povinnosti okrem prípadov, keď došlo k omylu. V prípade iných ako vopred spomenutých transakcií sa dá konštatovať**,** že základ dane sa realizuje zo všetkého, čo predstavuje zaplatenú alebo dlžnú úhradu protistrany alebo tretej strany výmenou za prevod finančných prostriedkov. Ak sa uplatňuje v rámci obchodovania výmenný kurz, tak potom je platný najaktuálnejší kurz predaja na najreprezentatívnejšom devízovom trhu príslušného členského štátu alebo výmenný kurz stanovený vo vzťahu k tomuto trhu, zaznamenaný v čase vzniku daňovej povinnosti.

Európska komisia preskúmala dôležitosť zavedenia dane z finančných transakcií vo svojom dokumente zo 7. októbra 2010 o zdaňovaní finančného sektora. Návrh dokumentu - smernice konkretizuje zavedenie tejto dane a predstavuje prvý krok k možnému zdaňovaciemu systému na celosvetovej úrovni. Pritom je nutné konštatovať, že sadzby dane z finančných transakcií nesmú byť nižšie ako sú uvedené nasledujúce:

- 0,1 % v súvislosti s inými finančnými transakciami, než sú tie, ktoré sa týkajú derivátových obchodov,
- 0,01 % v súvislosti so všetkými finančnými transakciami, ktoré sa týkajú derivátových dohôd,
- 0,1 % v prípade iných transakcií, rátane nákupu akcií a dlhopisov.

Daň z finančných transakcií by sa ale nemala vzťahovať na každodenné finančné aktivity fyzických a tiež právnických osôb (ako napr. poistenie, platby kreditnou kartou, hypotekárne alebo podnikateľské úvery). Príjmy z dane sa odhadujú na 30 až 35 miliárd EUR ročne. Časť z týchto peňazí by jednotlivé krajiny mohli poslať do rozpočtu Európskej únie. O rovnakú sumu by sa znížili ich členské príspevky, ktoré sú vypočítané na základe hrubého národného dôchodku a ktoré tvoria hlavný zdroj financovania Európskej únie. Zvyšok daňových príjmov by sa previedol do národných rozpočtov a využil by sa rovnako ako iné daňové príjmy – na zníženie dlhu alebo investície do rastu a zamestnanosti.

OBR.1 PRÍJEM Z DANÍ, SOC.PRÍSPEVKOV, OSTATNÝCH DAŇOVÝCH PRÍJMOV V JEDNOTLIVÝCH ŠTÁTOCH EÚ, ROK 2015



(1) Data extracted on 21.04.2015.
(2) 2013.
Source: Eurostat (online data code: gov_10a_main)

Prameň: Eurostat, 21.4.2015

Z obrázku jednoznačne vyplýva vysoká daňová zaťaženosť jednotlivých štátov Európskej únie. Vyplývajúc z tohto faktu je zrejmé, že zavedenie akejkoľvek ďalšej dane sa nestretne s pochopením u členských štátov Európskej únie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BADURA, P. 2013. Obchodovanie na komoditnej burze a možný zisk z kontraktov. Spôsob prístupu: http://www.etrading.sk/sk/obchodovanie-na-burze/47-zaklady-obchodovania/186-obchodovanie-komoditna-burza-zisk-kontrakty. In *eTrading.sk [elektronický zdroj] : infoportál venovaný obchodovaniu na burze.* s. l. : eTrading.sk, 2013.
2. HRVOĽOVÁ, B. 2006. *Analýza finančných trhov.* Bratislava: Sprint, 2006. 561 s. ISBN 80-89085-59-8.
3. LÉNÁRTOVÁ, G., – ĎURINOVÁ, I. – VAVROVÁ, K. 2012. *Dane podnikateľských subjektov*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 231 s. ISBN 978-80-225-3292-1.
4. JÍLEK, J. – SVOBODOVÁ, J. 2004. Účetníctví bank a finančních institucí, 2. Vydanie, Praha: Grada Publishing, 2004. 496 s. ISBN 80-247-0860-4.
5. POLEDNÁKOVÁ, A. – BIKÁR, M. – KMEŤKO, M. 2006. *Medzinárodný finančný manažment*. Bratislava: IURA EDITION, 2006. 272 s. ISBN 80-8078-100-1.
6. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV:mi0087, zo dňa 20.10.2015

INTERAKCIA ŠTÍHLEJ VÝROBY A LOGISTIKY V ROZVOJI PODNIKU
INTERACTION OF LEAN MANUFACTURING AND LOGISTICS IN COMPANY DEVELOPMENT

Michal Kopták[1]

ABSTRACT
The main objective of almost all economic operators to make profits. Efforts to move closer to the customer requirements of quality and price are the companies must find ways to meet these needs while maintaining profitability. They must face the consequences of economic recession and recovery measures put in place to maintain competitiveness. Small and large companies therefore prefer an easier way to find solutions and to reduce costs. As standard procedure, such measures are layoffs, reducing production volume or limiting production. An alternative to such measures for businesses to implement innovative concepts change. These include lean manufacturing and lean logistics. Analysis reveals the processes that do not add value for the company and are wasteful. Where such waste detect and remove, the company will increase productivity and reduce costs.

KEYWORDS
Logistic, Lean, Manufacturing, Mapping, MTM

JEL KLASIFIKÁCIA
L23

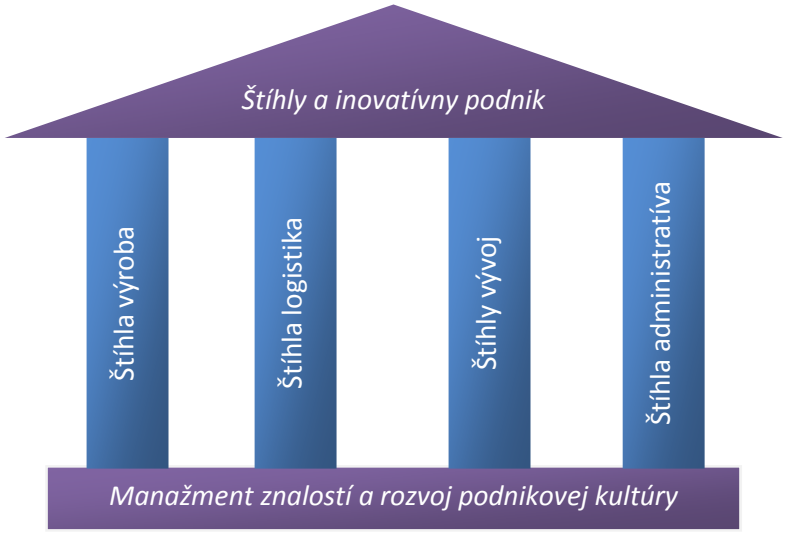
ÚVOD

Hlavným cieľom takmer všetkých ekonomických subjektov je dosahovanie zisku. Snahou priblížiť sa predstave zákazníka o kvalite a cene sú podniky nútené hľadať možnosti, ako vyhovieť týmto potrebám pri zachovaní ziskovosti. Musia čeliť následkom hospodárskej recesie a zavádzajú ozdravné opatrenia pre udržanie konkurencieschopnosti. Malé i veľké firmy uprednostňujú preto jednoduchší spôsob hľadania riešení a to znižovanie nákladov. Štandardným postupom takýchto opatrení je prepúšťanie, znižovanie objemu výroby alebo obmedzovanie produkcie. Alternatívou takýchto opatrení pre podniky je implementácia inovatívnych konceptov zmien. Patria medzi ne aj štíhla výroba a štíhla logistika. Analýzou odhaľujú procesy, ktoré nepridávajú hodnotu a sú pre podnik plytvaním. Ak sa takéto plytvanie rozpozná a odstráni, podnik zvýši svoju produktivitu a zníži náklady. Príkladom je firma Toyota, ktorá v čase hospodárskej recesie posilnila svoju pozíciu na trhu a zvýšila svoj predaj. Slabá informovanosť podnikov o efektívnych možnostiach zlepšovania je dôvodom, prečo sa venujem konceptu štíhleho manažmentu.

[1] Ing. Michal Kopták, interný doktorand, koptak.michal@gmail.com, Školiteľ: prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu výroby a logistiky,

ŠTÍHLY A INOVATÍVNY PODNIK

Dodržiavaním princípov štíhleho manažmentu je možné podnik považovať za štíhly a inovatívny. Štruktúra štíhleho podniku sa člení na štyri časti, ktorých podporným prvkom je manažment znalostí a rozvoj podnikovej kultúry.



Obrázok 1 – Štíhly a inovatívny podnik, zdroj: (Košturiak 2006)

MANAŽMENT ZNALOSTÍ A ROZVOJ PODNIKOVEJ KULTÚRY

V podnikoch sú zamestnanci, ktorí absolvovali školenia a prečítali veľa kníh, čím zhromažďujú množstvo informácií, no nikdy ich nevyskúšali v praxi. Majú informácie, ale chýbajú im znalosti. Nájdu sa však aj zamestnanci, ktorí menia firmu tým, že premieňajú informácie na znalosti. Manažment znalostí je organizovaný a riadený systém získavania znalostí, ich rozširovaním z človeka na človeka, z oddelenia na oddelenie a ich neustáleho zdokonaľovania. Tento proces súvisí z rozvojom podnikovej kultúry (Košturiak 2006).

Podniková kultúra je súbor základných návykov, noriem, hodnôt a postojov, ktoré vyznávajú a zastávajú všetci zamestnanci alebo prevažná časť podniku. Podniková kultúra ovplyvňuje správanie a myslenie pracovníkov v podniku i vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu. Prejavuje sa v hodnotách, podnikateľských zásadách a etických normách. Podniková kultúra spočíva v prístupoch a štýloch riešenia problémov, manažérskych osobnostiach a v pracovnej atmosfére. Jej súčasťou je spôsob odovzdávania, oznamovania a prezentácie zvykov, rituálov, tradícií, legiend a mýtov. Každý podnik má svoju typickú a jedinečnú kultúru (Sakál 2004).

Podniková kultúra spolu s manažmentom znalostí tvorí podporný pilier pre jednotlivé prvky konceptu štíhleho podniku a to: výrobu, logistiku, vývoj a administratívu. Vývojový proces môže zavádzať princípy štíhlosti už v rámci prípravnej fázy výroby.

ŠTÍHLA VÝROBA

Štíhla výroba je definovaná ako inovatívny systém pre organizovanie a riadenie vývoja výrobkov, činností, dodávateľov a vzťahov so zákazníkmi. Spotrebúva menej ľudského úsilia, menej priestoru, menej kapitálu, menej materiálu a menej času. Produkuje výrobky rýchlejšie s menším počtom chýb, pričom zohľadňuje priania a požiadavky zákazníkov. Celková doba dodania je kratšia v porovnaní s klasickým systémom riadenia hromadnej výroby (Shook 2004).

Štíhla výroba definuje hodnotu výrobku alebo služby z pohľadu zákazníka. Zákazník nemusí vedieť aké sú náklady na výrobu, koľko je potrebných zamestnancov alebo akú technológiu používate. Zákazníci hodnotia produkt podľa toho, či a ako sú splnené ich požiadavky. Zákazníci nemusia platiť za chyby na kvalite, ani za vysokú nadvýrobu a následné skladovanie. Toto všetko sú náklady podniku, za ktoré zákazník neplatí, pretože nevytvárajú pre neho hodnotu. Pre podnik to je plytvanie, ktoré v priemere predstavuje až 70% všetkých prostriedkov. V štíhlej výrobe je plytvanie definované ako čokoľvek, čo nepridáva hodnotu ku konečnému produktu. Plytvanie je potrebné identifikovať a v čo najväčšej možnej miere obmedziť alebo eliminovať (Badurdeen 2007).

Štíhla výroba (Lean Production) v podnikoch je v súčasnosti jedným z rozhodujúcich prvkov ich rozvoja, samotného podnikania a procesného chápania. Vyznačuje sa necentralizovanou organizáciou (decentralizáciou riadenia), pracovnými princípmi, ako sú: striktná orientácia na zákazníka a kvalitu, skupinová práca, plánovanie aktivít, tiež použitím základných stratégií plynulého materiálového toku, systému vo výrobe Just-in-Time (práve načas), manažmentu celkovej (totálnej) kvality, simultánneho inžinierstva vo vývoji a plánovaní výroby (Dupaľ 2014).

IMPLEMENTÁCIA A APLIKÁCIA ŠTÍHLEJ VÝROBY V PRIEMYSELNEJ PRAXI

Nasledujúcou výzvou pre podnik a taktiež pre každú prevádzku je zlepšovať zavedený systém. V projekte implementácie bude potrebné vykonať určité kompromisy a ústupky, ktoré bude neskôr potrebné riešiť. Hľadanie dokonalosti je kritický štíhly princíp. Ak je špecifikovaná hodnota, sú identifikované prúdy hodnôt, plytvanie je odstránené a vyvážený tok zavedený, začína sa proces neustáleho hľadania zlepšenia až do stavu dokonalosti, v ktorej je ideálna hodnota pre zákazníka vytváraná bez plytvania. Čím viac sa opakuje proces hľadania nedostatkov, tým viac sa odhaľujú nové možnosti zlepšenia. Neustále treba pokračovať v procese zlepšovania, až pokým každá aktivita v podniku nebude vytvárať pridanú hodnotu pre zákazníka. Pre každý zlepšený stav je potrebné vytvoriť štandard, podľa ktorého sa budú riadiť všetci pracovníci (Smalley 2007).

Udržiavanie a zlepšovanie – kľúč k úspechu (LEI 2009):

- monitorovať zmeny v spotrebiteľskom dopyte a prispôsobovať stav zásob podľa potreby;
- zaviesť vizuálnu kontrolu – ak je to dôležité, sprehľadniť ju;
- zlepšovať stabilitu procesov priebežne;
- redukovať časy zoraďovania interných procesov;
- preskúmať možnosti návrhu systému, ktorý eliminuje potrebu supermarketov medzi procesmi;
- štandardizovať dosiahnuté výsledky.

Prínosy po zavedení štíhlej výroby do podniku (Shook 2004):

- ľudské úsilie sa zmenší vo výrobe o 50%,
- zmätky na výstupe sa zredukujú o 50%,
- investície do strojov, zariadení a nástrojov sa zredukujú o 50%,
- práce inžinierov sa zmenšia o 30%,
- zásoby sa zredukujú na desatinu súčasnej hodnoty.

Vďaka nástrojom štíhlej výroby je možné procesy mapovať a analyzovať, preto sú výstupy merateľné a výsledky zjavné. Mapovanie výroby vizuálne zobrazuje nedostatky a plytvanie v procesoch, ktoré je potrebné odstrániť.

Prínosy, ktoré prinášajú jednotlivé prvky štíhleho podniku nastanú iba vtedy, ak sa proces zmeny riadenia na štíhly odohrá v celom podniku.

Celkové prínosy štíhleho riadenia výroby v celom podniku (Shook 2004):

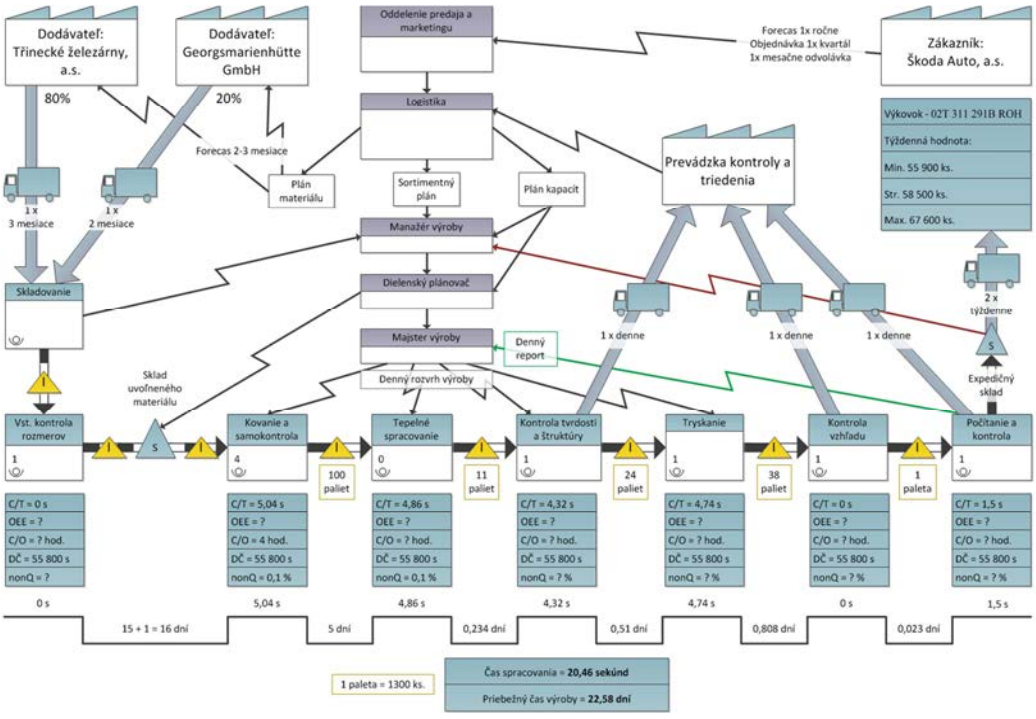
- dodacia lehota (doba cyklu) znížená o 90%,
- zvýšenie produktivity o 50%,
- zvýšenie kvality výrobkov o 80%,
- potreba výrobného priestoru klesne o 75%,
- výrazná redukcia nákladov.

Príkladom aplikácie metód štíhlej výroby je podnik Elektrovod Žilina a.s. na obrázku č.2 - mapa toku hodnoty pre budúci stav. Zachytáva v porovnaní s obrázkom č.1 výraznú redukciu plytvania po aplikovaní ďalších nástrojov a metód štíhlej výroby.

Po kompletnej implementácií návrhov by sa znížil priebežný čas výroby z 22,58 dní na 16,77 dní, čo predstavuje zmenu o 25%. Skrátením doby o 5,81 dní podnik dokáže zvýšiť denný objem výroby a zvýšiť tak svoj zisk o 1680€ týždenne (Kopták 2013).

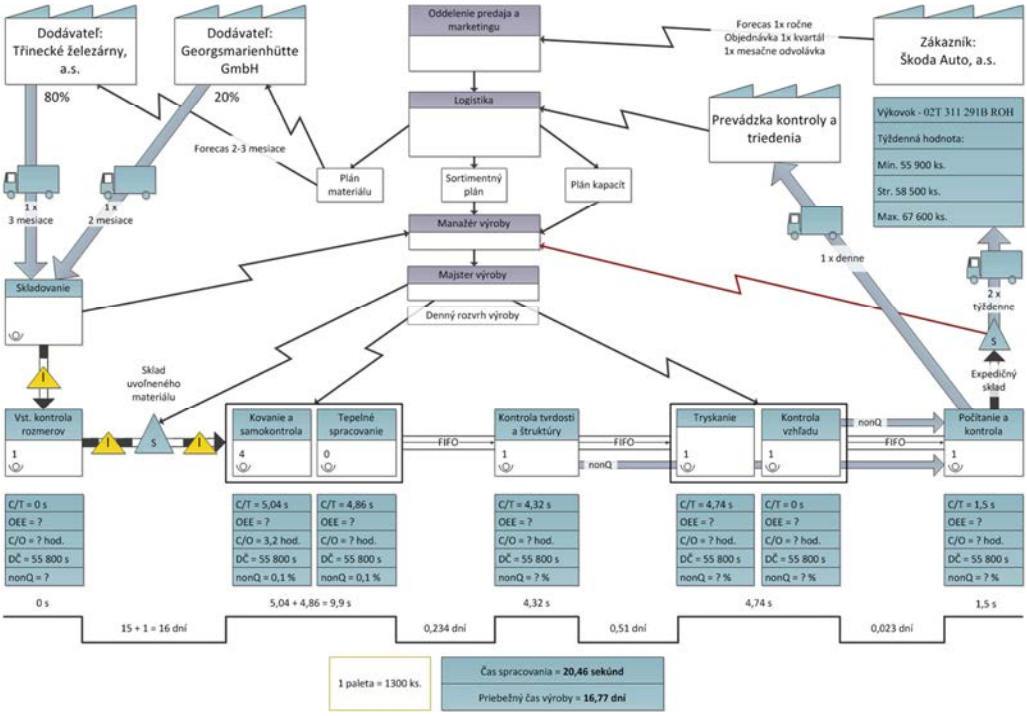
Projektovanie v oblasti manažmentu výroby je priesečníkom riešenia problémov technických, materiálových, personálnych, organizačných a dynamických požiadaviek trhu. Vo výrobe je kľúč k riešeniu zásadných rozhodnutí v rámci stratégie konkurenčnej výhody. K tomu musí manažment výroby a jeho produkčný systém pristupovať na základe množstva rozhodnutí, ktoré sú tak základnej povahy, ako aj povahy podpornej. Rozhodovanie má byť založené na hierarchii strategického, taktického a operačného manažmentu (Dupaľ, Kopták 2014).

Mapa toku hodnôt – súčasný stav



Obrázok 2 - Mapa toku hodnôt – súčasný stav, zdroj: (Kopták 2013)

Mapa toku hodnôt – po aplikácií metód štíhlej výroby



Obrázok 3 - Mapa toku hodnôt – budúci stav, zdroj: (Kopták 2013)

Z mapy toku hodnoty je zjavné, že aj po aplikácií metód na odstránenie plytvania vo výrobe priebežný čas dodania tovaru k zákazníkovi zostáva stále príliš vysoký. Vytvára to tak priestor pre možnosti zlepšenia v logistickom procese a redukcií času dodávok na minimum.

ŠTÍHLA LOGISTIKA

Obsahom podnikovej logistiky sú podľa A. Dupaľa a I. Brezinu; 2006 činnosti rozdelené do troch skupín:

1. organizovanie, plánovanie, zabezpečenie, realizácia a kontrola logistických procesov;
2. vlastná realizácia fyzických a administratívnych procesov vyjadrených materiálovým tokom;
3. všetky činnosti súvisiace s informačným tokom.

Štíhla logistika je logistická dimenzia štíhlej výroby. Úlohou je dodať správny materiál na správne miesto, v správnom množstve a správnym spôsobom. Štíhla logistika zohľadňuje požiadavky štruktúry rozličných položiek. Je to ťahový systém riadenia podniku. Ide o pohyb materiálu, v ktorom si nasledujúci proces pýta materiál od predchádzajúceho, čím sa nemôže stať, aby prvý proces vyrábal zásoby. V podniku vzniká pohyb, ktorý má presne definovaný priebežný čas a presne definovanú trasu. V logistike existujú tri typy hodnoty a to: hodnota času, hodnota miesta a hodnota doručenia predmetu (Baudin 2004).

Cieľom štíhlej logistiky je zabezpečiť čo najkratšiu dobu výroby bez zbytočných zásob. Oblasť prepravy, skladovania a manipulácie zamestnáva až štvrtinu pracovníkov v podniku, zaberá viac ako polovicu výrobných plôch podniku a tvorí až 87% času, ktorý strávi materiál spracovávaný do finálneho produktu v podniku. Vyššie uvedené činnosti môžu tvoriť od 15-

70% celkových nákladov na výrobok. Nesprávnou manipuláciou, dopravou a nesprávnym skladovaním dochádza k znehodnocovaniu materiálu ako aj hotových výrobkov.

Princíp a nástroje štíhlej logistiky je možné aplikovať do celej štruktúry priemyselnej logistiky podniku.

ŠTRUKTÚRA PRIEMYSELNEJ LOGISTIKY

Priemyselná logistika zahŕňa činnosti spojené s transformačným procesom. Sleduje všetky logistické reťazce dôležité pre priemyselný podnik, ktoré sa týkajú zásobovania, transformačného cyklu a dodávok hotových výrobkov zákazníkom.
Štruktúra priemyselnej logistiky sa člení na (Tomek 1999):

- **Nákupná logistika** - zaoberá sa plánovaním, riadením a realizáciou vlastného toku surovín, materiálu a výrobkov (tovaru) a informácií tak, aby sa ich správne množstvo, v správnej kvalite a v správnom čase dostalo na správne miesto, t.j. miesto spotreby alebo využitia. Platí pri tom požiadavka najväčšej ekonomickej efektívnosti.
- **Výrobná logistika** - súhrn logistických úloh a opatrení, ktoré slúžia na prípravu a realizáciu výrobného procesu. Obsahuje všetky činnosti spojené s materiálovými a finančnými tokmi. Jej úlohou je zabezpečiť výrobný proces výrobnými prostriedkami rozlíšenými podľa druhu a množstva, a v požadovanom priestore a čase, a aj odstránenie odpadov. Zásobuje buď zo skladu alebo priamo nakupuje diely rovno do výroby. Končí sa v sklade hotových výrobkov.
- **Distribučná logistika** - spojovací článok medzi výrobou a odberateľom – zahŕňa skladovacie a dopravné pohyby tovaru k zákazníkovi a s nimi spojené informácie riadenia a kontrolné činnosti poprípade finančné toky. Cieľ distribučnej logistiky je dodať správny tovar na správne miesto v určenom množstve, v požadovanej kvalite a čase pri dodržaní vzťahu medzi mierou obsluhy zákazníka a logistickými nákladmi.



Obrázok 4 - Štruktúra priemyselnej logistiky, zdroj: autor

IMPLEMENTÁCIA A APLIKÁCIA ŠTÍHLEJ LOGISTIKY V PRIEMYSELNEJ PRAXI

Projekt implementácie štíhlej logistiky je možné zaradiť medzi dlhodobé projekty, začiatok projektu je určený:

- presne definovanými cieľmi,
- definovanou víziou a stratégiou vedúcou k dosiahnutiu cieľov,
- určenými termínmi zahájenia, kontroly a ukončenia,
- definovanými zdrojmi, nákladmi a prínosmi pre podnik,
- presne definovanými právomocami a zodpovednosťami, presne definovanými pravidlami motivácie a odmeňovania.

Zavedenie štíhlej logistiky si vyžaduje jednoznačnú podporu vrcholového manažmentu podniku, ktorý je nositeľom a garantom projektu. Musí byť menovaný manažér projektu na vrcholovej úrovni, ktorý musí mať od samého začiatku pocit istoty, že realizácia projektu je v záujme podniku a vrcholový manažment projekt zadefinoval do strategických cieľov. Manažér projektu musí získať partnera vo vrcholovom vedení podniku, na ktorého sa môže obracať s požiadavkami a návrhmi na riešenie vzniknutých problémov.

Prínosy štíhlej logistiky po zavedení v podniku (Shook 2004):

- redukcia zásob, nadbytočného materiálu a komponentov,
- odstránenie zbytočnej prepravy a presunov materiálu,
- plné využitie prepravných kapacít,
- úplné využitie schopností pracovníkov.

INTERAKCIA ŠTÍHLEJ VÝROBY A ŠTÍHLEJ LOGISTIKY

Kľúčom k zavedeniu štíhlej výroby je 5 základných princípov. Tieto princípy sú zároveň kroky zavádzania, ktoré je potrebné vykonať pri analýze a následne pri tvorbe návrhov. Každý krok zahŕňa nástroje a metódy, pomocou ktorých je možné vytvoriť obraz súčasného stavu výroby a navrhnúť možnosti zlepšenia budúceho stavu. Štíhla výroba, zároveň aj štíhla logistika sa primárne zameriavajú na odstránenie sedem druhov plytvania, ktoré znižujú efektivitu a produktivitu výrobných procesov. Podstatným nástrojom je mapovanie toku hodnoty, ktorý pomáha vizuálne zobrazovať súčasný stav, a teda nedostatky a plytvanie v podniku. Na základe súčasného stavu mapy toku hodnoty je možné vytvoriť návrh budúceho stavu výrobných a logistických procesov. Posledný krok, zároveň princíp štíhlej výroby je neustále zlepšovanie a štandardizácia procesov. V praxi to znamená, že nie je dôležité len investovať prostriedky do zavedenia zmien a čakať, že zmena nastane sama, ale aj dlhodobo rozvíjať a podieľať sa na neustálom zlepšovaní. Všetci pracovníci musia chápať potrebu zmeny a aktívne sa do nej zapájať.

Štíhla výroba aj štíhla logistika vzájomne pôsobia na podnikové procesy v celom rozsahu. V súčasnosti zaniká deliaca čiara medzi výrobou a logistikou, je nevyhnutné zamerať sa na všetky procesy v podniku, ktoré môžu vytvárať plytvanie a postupne ich redukovať na minimum.

Vzájomné pôsobenie logistiky a výroby je možné analyzovať zároveň pomocou metódy merania vopred stanovených časov MTM, na základe ktorej výsledky ako prvý navrhujeme zobraziť už cez spomínanú metódu mapovania toku hodnoty.

METÓDA MTM LOGISTICS

Je metóda takzvaných vopred určených časov a je určená na analýzu práce človeka a stanovenie času. Princípom všetkých známych sústav normatívov pohybov je rozčlenenie práce na základné pohyby s uvedením ich presnej charakteristiky. Pre každý druh pohybu sa podľa činiteľov trvania či podmienok (spôsob a zložitosť realizácie pohybov, vzdialenosť, váha a pod.) udáva spotreba času. Sčítaním týchto údajov pri danom slede pohybov sa určuje čas pre úkon, úsek operácie alebo celú operáciu

Štandardom vnímania tejto metódy je použitie len v operáciách spojených s manipuláciou a hromadnou výrobou a teda pracovnými postupmi. MTM metóda však zahŕňa ďalšie rozšírenia, v tomto prípade dávame do pozornosti MTM logistika, ktorá analyzuje logistické činnosti. Systémy vopred stanovených časov MTM sú metódy, ktorými možno určovať predpokladané časy pre prevedenie takých prvkov postupu, ktoré sú celkom ovplyvniteľné človekom. Z použitia systému vopred stanovených časov vyplývajú podstatné poznatky pre vytváranie pracovných miest a pracovných metód.

Príklad použitia metódy pre analýzu

Štandardná činnosť trvala podľa 3 meraní, z ktorý bol vyčíslený priemer, logistickému operátorovi 3 minúty.
Podľa metodiky MTM by mu mala činnosť zabrať po optimalizácií necelú 1 minútu:

Preloženie KLT do regálu

Č.	MHE	Činnosť	Kód	TMU	s	Početnosť	Podiel	SUM	
1	Mann	Zosadnúť nasadnúť z VZV	AZA	220	7,92	1	1	7,92 sec.	Prekladanie KLT do regálu v SM a prázdnych späť
2	Mann	Bezp. Pásy	AZS	175	6,30	1	1	6,30 sec.	
3	Mann	Ručná brzda	AZF	120	4,32	1	1	4,32 sec.	
4	Mann	Chôdza k podpalete	KA	25	0,90	2	1	1,80 sec.	
5	Mann	Zobrať a umietniť plné KLT	HUGD2	115	4,14	1	1	4,14 sec.	
6	Mann	Ohyb v 1/2	KB	60	2,16	1	1	2,16 sec.	
7	Mann	Chôdza k regálu a späť	KA	25	0,90	18	1	16,20 sec.	
8	Mann	Prečítať č.d. a pozíciu + pozíciu na reg.	IALW	25	0,90	3	1	2,70 sec.	
9	Mann	Zobrať a umietniť prázdne KLT	HUGB	90	3,24	1	1	3,24 sec.	
10	Mann	Ohyb v 1/2	KB	60	2,16	1	1	2,16 sec.	
11	Mann	Chôdza k VZV	KA	25	0,90	2	1	1,80 sec.	
								52,74 sec.	0,88 Min

Obrázok 5 – Analýza pomocou metódy MTM LOG, zdroj: autor

Takto vypracovaná analýza je vyhodnotená z hľadiska náročnosti pre operátora a jeho vyťaženie, následne implementovaná a štandardizovaná. Ďalším výskumom v tejto oblasti je kombinácia metód a následné použitie mapovanie toku hodnoty a na základe optimalizácie metódou MTM zostrojiť mapu toku hodnoty.

ZÁVER

Zmeny v oblasti výrobných procesov sú časovo aj finančne náročné a nie každá firma si môže dovoliť podstúpiť proces zavádzania štíhleho manažmentu. Avšak v čase hospodárskych recesií môže práve implementácia nástrojov a techník štíhlej výroby a logistiky znamenať konkurenčnú výhodu na trhu. Ako koncepty zlepšovania, sú zamerané na odstraňovanie plytvania z procesov, čo prináša napríklad nižšie náklady, väčší zisk, redukciu zásob a úsporu priestorov pri rovnakom výstupe. Kombináciou rôznych metód optimalizácie je možné dosiahnuť ešte lepšie výsledky, aké sme doposiaľ poznali. Vývojom rôznych metód akou je aj MTM sa dospelo k nastaveniu univerzálnych časov aj pre logistiku. To umožnilo kombinovať metódy, ktoré súvisia s riadením výroby a logistiky, čo doposiaľ možné nebolo.

Príspevok je spracovaný v rámci grantu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia pod evidenčným číslom I-15-104-00 Komparácia faktorov determinujúcich finančnú štruktúru slovenských a českých podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu týchto podnikov.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

Knihy

DUPAĽ, A., BREZINA, I. 2006. *Logistika v manažmente podniku.* Bratislava: SPRINT vfra, 2006. 326 s. ISBN 80

DUPAĽ, A., KOPTÁK, M. 2014. *Obohatený triangel a kvalitatívna analýza produkčného systému v podnikateľských jednotách.* Bratislava: Publishing House EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3941-8

DUPAĽ, A. 2014. *Akcelerácia klasického a novodobého manažmentu výroby v podnikateľských jednotkách.*. Bratislava: Publishing House EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3996-8

KOPTÁK, Michal. *Mapovanie toku hodnôt ako metóda odhalenia plytvania a potenciálov zlepšenia v podniku*. Bratislava: Publishing House EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3766-7, 1784 s.

KOŠTURIAK, J. a kol. 2006. *Štíhlý a inovativní podnik.* Praha: Alfa Publishing, 240 s. ISBN 80-86851-38-9

SAKÁL, P., PODSKĽAN, A. 2004. *Strategický manažment*. Bratislava: STU, 256 s. ISBN 80-227-2153-0

SHOOK, J. a kol. 2004. *Lean Lexicon: a graphical glossary for lean thinkers.* Massachusetts: Lean Enterprise Institute, 98 s. ISBN 0-9667843-6-7

SMALLEY, A., 2009. *Tvoríme vyvážený ťah.* Žilina: Slovenské centrum produktivity, 114 s. ISBN 978-80-89333-10-3

TOMEK,J.; HOFMAN, J. *Moderní rízení nákupu podniku.* 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, RINGIER CR, a.s., 1999, str. 17, ISBN 80-85943-73-5

Články v elektronických časopisoch a iné príspevky

BADURDEEN, A.: *Lean Manufacturing Basics*., 2007 [cit. 2015-10-10]. Dostupné na internete <:http://www.leanmanufacturingconcepts.com/Lean ManufacturingBook.htm>

LEI.: *Knowledge Center.* 2009, [cit. 2015-16-10]. Dostupné na internete <:http://www.lean.org/Search/>

SITUÁCIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV – PRIMÁRNY VÝSKUM V NITRIANSKOM KRAJI

SITUATION OF SME – PRIMARY RESEARCH IN NITRA REGION

Enikő Korcsmáros[1]

ABSTRACT

The core of business is the willingness, courage, but also the ability to take responsibility for the creation of socially necessary values, generate profit, which serves not only as a family income of the entrepreneur, but also contribute to business development and due taxes business also can help for to the development of community, region and state. The basic and essential aim of this paper is to examine and evaluate the situation of SMEs in the Nitra region. The current state of business conditions is the result of changes in conditions in recent years. SMEs in the various districts of the Nitra region are not satisfied with their current business conditions and conditions or changes in the near past that is already relatively long time waiting for the economic conversion that started the development of the business environment.

KEYWORDS

SME, Nitra region, business environment

JEL KLASIFIKÁCIA

M 21, M 29

ÚVOD

Jadrom podnikania je ochota, odvaha, ale aj schopnosť prevziať zodpovednosť za tvorbu spoločensky potrebných hodnôt, a zásluhou toho generovať zisk, ktorý slúži nielen ako príjem rodiny podnikateľa, ale prispeje aj k rozvoji podniku a zásluhou daní aj k rozvoji obci, regiónu a štátu. Význam podnikania pre rozvoj ekonomiky a spoločenstva spočíva aj v tom, že podniky predstavujú dôležitý zdroj finančných prostriedkov do verejného rozpočtu a vzniká tak vzájomný vzťah medzi podnikateľskými subjektmi a verejným rozpočtom. (Malach, A.;2005)

Autorský kolektív vedený M. Synekom a E. Kislingerovou definuje podnikanie vychádzajúc z nasledovných hlavných charakteristických znakov: (Synek, M. – Kislingerová, E.;2010)

- Základným motívom podnikania je snaha o zhodnotenie vloženého kapitálu, čo vo väčšine prípadov znamená dosahovanie zisku, t.j. prebytku výnosov nad nákladmi.
- Zisk sa dosahuje uspokojovaním potrieb zákazníkov. V centre pozornosti podnikateľa je zákazník so svojimi záujmami, požiadavkami, potrebami, referenciami, atď.
- Potreby zákazníka uspokojuje podnikateľ svojimi výrobkami a poskytnutými služba prostredníctvom trhu s čím je úzko spojené aj riziko, čiže pri uspokojovaní potrieb zákazníkov podnikateľ čelí riziku.

[1] PhDr. Enikő Korcsmáros, externá doktorandka Katedry podnikovohospodárskej, FPM EUBA, odborný asistent, Katedra ekonomiky, Ekonomická fakulta, Univerzita J. Selyeho, Bratislavská cesta 3322., 945 01 Komárno, korcsmaros.eniko@ujs.sk ,

- Pre akékoľvek podnikanie je charakteristické, že na začiatku vkladá podnikateľ do svojho podniku vlastný alebo požičaný kapitál. Veľkosť tohto kapitálu je značne diferencovaná, závisí od právnej formy, predmetu podnikania, rozsahu podnikania, atď.

ZÁKLADNÉ TEORETICKÉ POZADIE

V rozvinutých krajinách, napr. v Nemecku a Japonsku boli pre malé a stredné podniky položené základy ich legislatívy v 50-tych, 60-tych rokoch 20. storočia. V tejto súvislosti je veľmi významná tzv. Boltonská správa z roku 1971 (Veľká Británia). Definícia podnikov, podnikateľov a podnikania v troch základných charakteristikách je známa ako boltonská: (Strážovská, Ľ.; 2007) (Chikán, A.; 2004)

1. malé a stredné podniky majú relatívne malý podiel na trhu a prakticky nemôžu žiadnym spôsobom výraznejšie ovplyvniť trh;
2. malé a stredné podniky sú riadené vlastníkmi (podnikateľmi, rodinami vlastníkov, resp. spoluvlastníctvom) a nie sprostredkovane cez formálnu štruktúru manažmentu;
3. malé a stredné podniky sú nezávislé podniky, netvoria časť väčšieho podniku.

S účinnosťou od 1. januára 2005 platí pre veľkostnú kategorizáciu podnikov nové odporúčanie Európskej komisie, ktoré prinieslo okrem iného aj nový pojem, pojem mikropodnik – „kategória malých podnikov obzvlášť dôležitých pre rozvoj podnikania a vznik pracovných príležitostí“. Mikropodnik sa definuje ako podnik, ktorý „zamestnáva menej ako 10 osôb a ktorého ročný obrat a/alebo celková ročná bilančná hodnota nepresahuje 2 milión eur.“ (*Odporúčanie komisie 2003/361/ES* [online])

Kvantitatívne kritéria pre kategorizáciu malých a stredných podnikov v EÚ od 1.1.2005 sú.

a) počet pracovníkov (zamestnancov);
b) ročný obrat;
c) ročná bilančná suma.

Tabuľka 1 : Kvantitatívne kritéria pre kategorizáciu malých stredných podnikov v EÚ od 1.1.2005

	Počet zamestnancov	**Ročný obrat (mil.€)**	**Ročná bilancia (mil.€)**
Mikropodnik	do 10	2	2
Malý podnik	do 50	10	10
Stredný podnik	do 250	50	43

Zdroj: Nová definícia malých a stredných podnikov ([online])

Za výhodu malých a stredných podnikov sa považuje medzi ostatnými ich potenciál pracovníkov, nakoľko tí sú univerzálnejšie zameraní ako pracovníci veľkých podnikov. Skúmaná skupina podnikov je zdrojom nových technológií a inovácií, čo vyplýva z toho, že autori nových vynálezov sú zvyčajne nezávislí zlepšovatelia alebo malé podniky. Zhrnutím daných skutočnosti možno uviesť výhody malých a stredných podnikov nasledovne:

a) flexibilita – schopnosť rýchlo sa prispôsobiť meniacim sa podmienkam na trhu;
b) jednoduchá organizačná štruktúra a z toho vyplývajúci osobný vzťah k zamestnancom;
c) schopnosť generovať pracovné príležitosti aj s nízkym kapitálovým nákladom;
d) blízky vzťah k zákazníkom;
e) menej rozsiahla administratíva (prípadne zabezpečená outsourcingom);
f) menej náročná prevádzková činnosť na energiu a suroviny. (Srpová, J. – Řehoř, V.; 2010)

Napriek veľkému ekonomickému prínosu malých a stredných podnikov, môžeme badať aj niekoľko obmedzení, ktoré sa ich týkajú. J. Srpová obmedzenia malých a stredných podnikov zhrnula nasledovne: (Srpová, J. – Řehoř, V.; 2010)

a) negatívne spoločenské vnímanie podnikateľa;
b) horší prístup ku kapitálu;
c) vzdelávanie v oblasti podnikania;
d) obmedzené inovačné kapacity a nízke výdaje na vedu a výskum;
e) administratívna záťaž.

Bariéry rozvoja malých a stredných podnikov M. Sobeková-Majková rozdeľuje do dvoch skupín na základe toho, či ide o nevýhody vyplývajúce z podstaty malého a stredného podnikania alebo zo špecifických podmienok na podnikanie v Slovenskej republike. (Sobeková-Majková, M.; 2011)

Bariéry môžu až natoľko ovplyvniť malé a stredné podniky, že môže dôjsť k zaniknutiu ekonomického subjektu. Popri bariérach neúspech malých podnikov môže byť zapríčinený aj nedostatočnou analýzou trhu, nekvalitným produktom, neefektívnym zaobchádzaním s finančnými prostriedkami, podcenením konkurencie, dokonca aj nedostatočnými manažérskymi zručnosťami. (Králl, J.; 2012)

Na základe údajov Európskej komisie z januára 2015 presiahol v Európskej únií podiel malých a stredných podnikov v nefinančnom sektore v roku 2014 úroveň 99,8%, podiel veľkých podnikov bol iba 0,2%. Podrobnejšou analýzou sa zistilo, že v krajinách, ktoré poskytli Európskej komisie potrebné informácie na štatistické spracovanie a analyzovanie, je podiel malých a stredných podnikov takmer rovnaký, vždy presahuje hranicu 99%. (Structural business statistic overview - [online])

CIEĽ VÝSKUMU

Základným a nosným cieľom príspevku je preskúmať a vyhodnotiť situáciu malých a stredných podnikov v Nitrianskom kraji.

Na základe štúdia odbornej literatúry sme si stanovili hypotézu ako vedecky zdôvodnený predpoklad na overenie (potvrdenie, resp. vyvrátenie), čo bude slúžiť ako výsledok príspevku.

Hypotéza: Neexistujú signifikantné rozdiely medzi podnikmi jednotlivých hospodárskych sektorov v otázke závažnosti bariér jednotlivých faktorov rozvoja podnikateľského prostredia.

Účelom overenia hypotézy dotazníkovým prieskumom je poukázať na možnosť rozvíjania konkurencieschopnosti Nitrianskeho kraja pomocou využitia rozvojového potenciálu.

Pri zostavení dotazníka pre podnikateľskú sféru sme dôraz kládli na systematizáciu lokalizačných faktorov ovplyvňujúcich podnikateľskú aktivitu, t.j. na faktory orientované na obstaranie, výrobu, odbyt a na štátom upravené faktory lokalizácie. (Neumannová, A.; 2014)

VYMEDZENIE OBJEKTU SKÚMANIA

Pri zostavení výskumnej vzorky malých a stredných podnikov sme použili metódu náhodného výberu. Dotazníky boli distribuované elektronickou formou, zaznamenali sme nízku návratnosť dotazníkov. Richterová (2013) uvádza, že najčastejšie je nízka návratnosť dotazníkov odôvodnená neochotou, resp. nezáujmom respondenta odpovedať na jednotlivé otázky, alebo príliš dlhým dotazníkom, nezrozumiteľnými otázkami, príliš osobnými otázkami, nezaručením anonymity, alebo nedostatočným vysvetlením cieľa výskumu. (Richterová, K.; 2013)

Pri zostavení výskumnej vzorky pre malé a stredné podniky nefinančného sektora v Nitrianskom kraji sme postupovali nasledovne. Z webovej stránky zoznam.sk sme získali

databázu podnikov s využitím výhradne na akademické účely. Z oslovených 5109 malých a stredných podnikov v Nitrianskom kraji je vyplnených a následne aj spracovaných 496 dotazníkov, čo predstavuje 9,71% návratnosti. Zo 496 dotazníkov sme vybrali tie, ktoré neboli správne, úplne vyplnené, resp. hospodárska jednotka nespadala do malých a stredných podnikov nefinančného sektora, výskumnú vzorku tvorí 451 podnikov.

VÝSLEDKY VÝSKUMU

Vzorku 451 skúmaných malých a stredných podnikov tvoria respondenti z každého okresu Nitrianskeho kraja. Najväčší podiel respondentov (38,58%) pochádza z okresu Komárno. Ďalšie okresy kraja sú zastúpení nasledovne: Nové Zámky 15,25%, Nitra 13,75%, Levice 12,42%, Topoľčany 7,98%, Zlaté Moravce 6,43% a Šaľa 5,32%.

Z hľadiska právnej formy 57,21% skúmaných podnikov je právnou osobou registrovaných v obchodnom registri, 42,79% tvoria fyzické osoby zapísané v živnostenskom registri. Najčastejšie sa vyskytujúcou právnou formou na základe skúmanej vzorky je spoločnosť s ručením obmedzeným (49,22% celkovej vzorky).

Pre skúmanú geografickú oblasť na základe výskumnej vzorky je charakteristický obchod (30,60%). Obchodné služby, ktoré sa považujú za najdynamickejšiu zložku modernej ekonomiky ako adresné riešenia založené na vysokošpecializovaných znalostiach, sú hlavnou činnosťou 17,74% podnikov. Priemysel, resp. priemyselnú výrobu zastupuje 11,75% skúmaných malých a stredných podnikov. Ďalšími charakteristickými podnikateľskými činnosťami podnikov výskumnej vzorky sú stavebníctvo (9,98%), ubytovanie a stravovanie (7,76%) , poľnohospodárstvo (6,87%) a doprava a informácie (5,10%). Spomedzi opýtaných ekonomických subjektov 10,20% označilo podľa svojej hlavnej činnosti možnosť „iné“ a uviedlo za svoju hlavnú činnosť ostatné služby. Pri charakteristike Nitrianskeho kraja treba uviesť, že podstatnú časť juhu a juhovýchodu kraja zaberá kvalitná poľnohospodárska pôda, čím kraj patrí k najproduktívnejším poľnohospodárskym centrám Slovenska. (Nitriansky kraj – charakteristika regiónu, [online])

Pri skúmaní názorov respondentov na podnikateľské prostredie na Slovensku sme považovali za dôležité ujasniť, akú veľkú bariéru vidia respondenti v jednotlivých faktoroch pri rozvoji malých a stredných podnikov. K jednotlivým faktorom sme vytvorili štruktúrovanú hodnotiacu skál s možnosťou vyjadrenia názoru ohľadom jednotlivých faktorov vo forme nízkej, strednej a vysokej bariéry. Najväčšiu bariéru pri rozvoji malých a stredných podnikov na Slovensku predstavujú vysoké daňové zaťaženie ekonomických subjektov (68,29% označilo za vysokú bariéru a ďalších 26,61% za strednú bariéru) a vysoké odvodové zaťaženie podnikov (66,30% respondentov považuje tento faktor za vysokú bariéru, ďalších 28,82% za strednú bariéru). Nezanedbateľné sú aj faktory spojené s legislatívou, nakoľko 56,32% respondentov považuje neprehľadnú a neustále sa meniacu legislatívu za vysokú bariéru pri rozvoji malých a stredných podnikov. Nízka vymožiteľnosť práva a pomalé súdnictvo sa tiež označuje za prekážajúci faktor pri rozvoji u 52,55% respondentov skúmanej vzorky.

Podľa naformulovanej hypotézy: Neexistujú signifikantné rozdiely medzi podnikmi jednotlivých hospodárskych sektorov v otázke závažnosti bariér jednotlivých faktorov rozvoja podnikateľského prostredia.

K potvrdeniu alebo vyvráteniu hypotézy musíme skúmať vzťah medzi intervalovou a nominálnou premennou (faktorom) pri každom z vopred definovaných faktorov bariéry rozvoja podnikateľského prostredia na Slovensku. V dotazníku sme uviedli nasledujúce faktory vplývajúce na rozvoj podnikateľského prostredia, malých a stredných podnikov:

a) Obmedzený prístup k finančným, resp. úverovým zdrojom;
b) Netransparentné, komplikované verejné obstarávanie;
c) Vysoké odvodové zaťaženie;

d) Vysoké daňové zaťaženie;
e) Neprehľadná a neustále sa meniaca legislatíva;
f) Nízka vymožiteľnosť práva a pomalé súdnictvo;
g) Administratívna náročnosť podnikania, byrokracia;
h) Vysoká korupcia.

K naformulovanej hypotéze je nutné vytvoriť hypotézu H_0 a alternatívnu hypotézu H_1, ako pravý opak H_0.

H_0: Neexistujú signifikantné rozdiely medzi podnikmi jednotlivých hospodárskych sektorov v otázke závažnosti bariér jednotlivých faktorov rozvoja podnikateľského prostredia.

H_1: Existujú signifikantné rozdiely medzi podnikmi jednotlivých hospodárskych sektorov v otázke závažnosti bariér jednotlivých faktorov rozvoja podnikateľského prostredia.

Hypotézu analyzujeme pomocou jednofaktorovej analýzy rozptylu, ktorou najjednoduchšou formou je ANOVA (ANalysis Of VAriance). Cieľom analýzy ANOVA je odhaliť, či vo vzorke zistené rozdiely priemerov jednotlivých skupín (podľa úrovne faktora – v našom prípade jednotlivé hospodárske sektory) sú štatisticky významné (medzi premennými je vzťah) alebo môžu byť iba náhodné (medzi premennými nie je vzťah). (Rimarčík, M.; 2007)

Pri stanovenej hladiny závislosti (α) 5% sa určuje testovacia štatistika (viď. Tabuľka 2). V prípade faktorov, ako obmedzený prístup k finančným, resp. úverovým zdrojom; netransparentné, komplikované verejné obstarávanie a vysoké odvodové zaťaženie je P-hodnota nižšia ako stanovená hladina významnosti, t.j. sig. > 0,05, čo znamená, že v prípade týchto faktorov sa nulová hypotéza potvrdzuje, čiže rozdiel nameraný vo vzorke môže byť iba náhodný. Medzi premennými teda neexistuje vzťah. V prípade ostatných faktorov (vysoké daňové zaťaženie, neprehľadná a neustále sa meniaca legislatíva, nízka vymožiteľnosť práva a pomalé súdnictvo, administratívna náročnosť podnikania, byrokracia, vysoká korupcia) je miera signifikancie nižšia ako stanovená hladina významnosti, čím sa zamietne nulová hypotéza a potvrdzuje alternatívna hypotéza.

Tabuľka 2: Jednosmerná analýza rozptylu - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Obmedzený prístup k finančným, resp. úverovým zdrojom	Between Groups	6,152	7	,879	1,796	,086
	Within Groups	216,717	443	,489		
	Total	222,869	450			
Netransparentné, komplikované verejné obstarávanie	Between Groups	5,879	7	,840	1,425	,193
	Within Groups	261,168	443	,590		
	Total	267,047	450			
Vysoké odvodové zaťaženie	Between Groups	1,991	7	,284	,846	,549
	Within Groups	148,909	443	,336		
	Total	150,900	450			
Vysoké daňové zaťaženie	Between Groups	4,766	7	,681	2,064	,046
	Within Groups	146,103	443	,330		
	Total	150,869	450			
Neprehľadná a neustále sa meniaca legislatíva	Between Groups	6,787	7	,970	2,620	,012
	Within Groups	163,962	443	,370		
	Total	170,749	450			

Nízka vymožiteľnosť práva a pomalé súdnictvo	Between Groups	6,861	7	,980	2,124	,040
	Within Groups	204,429	443	,461		
	Total	211,290	450			
Administratívna náročnosť podnikania, byrokracia	Between Groups	7,261	7	1,037	2,219	,032
	Within Groups	207,142	443	,468		
	Total	214,404	450			
Vysoká korupcia	Between Groups	10,015	7	1,431	2,587	,013
	Within Groups	244,974	443	,553		
	Total	254,989	450			

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

V prípade prvých troch faktoroch sa nulová hypotéza potvrdila, pri piatich faktoroch sme však nulovú hypotézu zamietli a prijali alternatívu hypotézu.

Popri skúmaní jednotlivých faktorov ako prípadných bariér rozvoja malých a stredných podnikov na Slovensku, sme zisťovali aj dôležitosť vykonania zmien v jednotlivých oblastiach - nadviažucich na predošle už skúmané faktory – s cieľom zlepšenia podnikateľského prostredia.

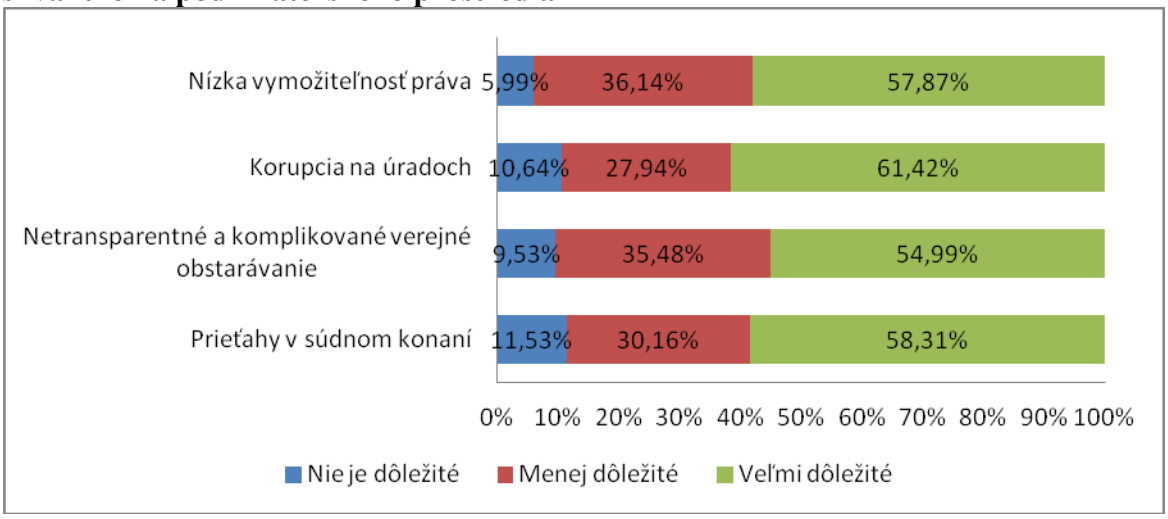
V oblasti problematiky odvodov, daní a finančných zdrojov sme skúmali dôležitosť vykonania zmien v otázkach legislatívy, daní a odvodov, prístupnosti bankový zdrojov a dostupnosti finančných zdrojov z EU. Takmer 80% respondentov považuje za veľmi dôležité vykonať zmeny v oblasti daní a odvodov, nakoľko vysoké daňové a odvodové zaťaženie považujú za vysokú bariéru pri rozvoji malých a stredných podnikov. Podnikatelia už dlhšiu dobu vyjadrujú svoje rozhorčenia vzhľadom na daňové a odvodové zaťaženie podnikov. Ako to uvádza internetový portál denníka SME, štát láka podnikateľov do regiónov s vysokým počtom nezamestnanosti práve odpustením dane a odvodov. K pravde však patrí, že ide o snahu daňových prázdnin iba na čas a iba vtedy, keď podnikateľ investuje aspoň stotisíc eur v okresoch s vyše 20%-nou nezamestnanosťou. Zatiaľ nie je jasné, koľko to bude stáť a ktorí podnikatelia si vlastne polepšia. (Trebulová, J.; 2015)

Neprehľadná a neustále sa meniaca legislatíva predstavuje až natoľko bariéru pri rozvoji malých a stredných podnikov na Slovensku, že takmer 64% respondentov považuje za veľmi dôležité vykonať zmeny v tejto oblasti s cieľom skvalitnenia podnikateľského prostredia. Zmenu v tejto oblasti považujú podnikatelia za nutnejšiu ako vykonávať zmeny v oblasti prístupnosti bankových zdrojov, prípadne dostupnosti finančných zdrojov z EU.

Z oblasti pracovného práva by bolo najnutnejšie vykonať zmeny v Zákonníku práce pri prijímania zamestnancov (43,02%). Respondentom najviac prekáža administratívna náročnosť procesu prijímania zamestnancov. Zmeny tohto typu súria najmä mikro podniky. V pracovnoprávnych vzťahoch došlo k výraznej zmene v januári 2013, kedy sa zaviedla odvodová povinnosť aj pre dohodárov, nakoľko možnosť príjmov bez odvodov sa považovalo za neštandardnú. Zrovnoprávnenie pracovných vzťahov sa odzrkadľuje aj na názoroch výskumnej vzorky, nakoľko 49,89% respondentov považuje za menej dôležité vykonať ďalšie zmeny týkajúce sa zrovnoprávnenia pracovnoprávnych vzťahov a 22,84% takéto zmeny považuje jednoznačne za nedôležité.

Pri každej kategórií patriacej do oblasti faktorov pôsobiacich na podnikateľské prostredie t.j. vymožiteľnosti práva a korupcie sa respondenti jednoznačne zhodli na tom, že súri zmena. Podniky skúmanej vzorky za najviac dôležité považujú vykonať zmeny týkajúce sa korupcie na úradoch (61,42%).

Graf 1: Potreba vykonania zmeny pri vymožiteľnosti práva a korupcie s cieľom skvalitnenia podnikateľského prostredia



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Názory respondentov budeme interpretovať na základe hlavného členenia faktorov vplývajúcich na podnik a podľa rozdelenia respondentov do jednotlivých hospodárskych sektorov súbežne, nakoľko vplyv jednotlivých faktorov v značnej miere je ovplyvnený príslušným hospodárskym sektorom. Každý respondent sa mal vyjadriť ku každému faktoru, či ten má vplyv na skúmaný podnik, resp. nemá vplyv na skúmaný podnik.

Prvú hlavnú skupinu faktorov vplývajúcich na podnik trovia faktory orientované na vstupy. Pre malé a stredné podniky, ktoré reprezentujú sektor poľnohospodárstva je charakteristické, že najviac spomedzi faktorov orientovaných na vstupy vplývajú na podniky ceny surovín a materiálov (90,32%) a dopravné náklady surovín, materiálov a tovarov (90,32%). Na podniky priemyselného odvetvia vplývajú najmä ceny surovín a materiálov (88,63%) a postoj jednotlivca k práci (88,68%). Podniky v stavebníctve sú spomedzi faktorov orientovaných na vstupy najviac ovplyvnený cenami surovín a materiálov (93,33%), v ekonomickom odvetví obchodu sa situácia trošku mení oproti doposiaľ analyzovaným sektorom, nakoľko za najviac vplývajúci faktor respondenti príslušného odvetvia označili dopravné náklady surovín, materiálov a tovarov (82,61%), zatiaľ čo ceny surovín vplývajú na 80,43% respondentov príslušného odvetvia. Už v tomto ekonomickom sektore sa do popredia dostáva aj postoj jednotlivca k práci (77,54%) ako výrazný faktor ovplyvňujúci podnikanie.

Faktory orientované na výstupy tvoria druhú hlavnú skupinu faktorov, ktoré vplývajú na podnik. Malé a stredné podniky pôsobiace v poľnohospodárstve sú spoza faktorov orientovaných na výstupy najviac ovplyvnené klimatickými podmienkami (90,32%) a kvalitou vstupov (90,32%). V poľnohospodárstve sa mnoho pracovných úloh vykonáva pomocou strojov, niet divu, že technická úroveň strojov a zariadení vplýva na 87,10% opýtaných malých a stredných podnikov v odvetví poľnohospodárstva. Rovnakým podielom, t.j. 87,10% ovplyvňuje ekologická legislatíva poľnohospodárske podniky. V odvetví priemyslu, resp. priemyselnej výroby sa 83,02% opýtaných malých a stredných podnikov vyjadrilo, že na podnikanie vplýva technická úroveň strojov a zariadení, nakoľko kvalitné stroje sú kľúčovým faktorom k udržaniu konkurencieschopnosti firiem v odvetví. Na základe dotazníkového prieskumu až 81,13% podnikov priemyselného odvetvia sa vyjadrilo, že veková štruktúra strojov a zariadení vplýva na podnik. V odvetví obchodu na skúmané malé a stredné podniky najviac vplýva kvalita vstupov (71,75%). V porovnaní s doterajšími skúmanými ekonomickými sektormi sa do skupiny najviac ovplyvňujúcich faktorov výstupov

je možné zaradiť aj priestorovú blízkosť kooperujúcich podnikov (66,67%) a energetickú náročnosť zariadení (59,42%).

Tretiu hlavnú skupinu faktorov, ktoré ovplyvňujú podnik tvoria faktory orientované na odbyt. Na skúmané malé a stredné podniky poľnohospodárskeho odvetvia v najväčšej miere spoza faktorov orientovaných na odbyt vplývajú dopravné náklady (83,87%) a ekonomická situácia regiónu (83,87%). Podniky musia pri vypočítaní cien svojich produktov, resp. služieb brať do úvahy aj prípadné dopravné náklady, ktorých zvýšenie sa preukáže aj v zmene cien. Pri kalkulácií cien sa pozornosť venuje aj ekonomickej situácii regiónu, ktorá je úzko spätá s kúpnou silou obyvateľstva, ktorá vplýva až na 77,42% podnikov poľnohospodárstva. Z celkového počtu podnikov patriacich do odvetvia poľnohospodárstva sa 77,42% vyjadrilo, že inovácia, ako kľúčový faktor odbytu má vplyv na podnik. K inováciám v tomto odvetví môžeme zaradiť napr. nové baliace metódy a materiály, nové formy predaja tovarov, atď. V odvetví priemyslu na podniky v najväčšej miere vplývajú inovácie podniku (92,45%) a intenzita konkurencie (81,13%), ktoré sa vzájomne ovplyvňujú. Značná miera respondentov patriacich do ekonomického odvetvia priemyslu považuje spomedzi faktorov orientovaných na odbyt dopravné náklady (73,58%) a dobre vyvinutú marketingovú stratégiu (73,58%) za veľmi ovplyvňujúci faktor. Na podniky v hospodárskom odvetví obchodu rovnakou mierou (92,03%) vplýva kúpna sila obyvateľstva, ekonomická situácia regiónu a intenzita konkurencie. Miera vplyvu dopravných nákladov je tiež výrazná (79,71%). Na malé a stredné podniky odvetvia ubytovania a stravovania jednoznačne vplýva kúpna sila obyvateľstva (100%). Do skupiny najviac ovplyvňujúcich faktorov orientovaných na odbyt je možné zaradiť aj ekonomickú situáciu regiónu (97,14%) a intenzitu konkurencie (82,86%). V odvetví dopravy a informácií má najväčší vplyv na príslušné podniky kvalita dopravnej infraštruktúry (86,96%), avšak v značnej miere ovplyvňujú podniky aj intenzita konkurencie (82,61%), dopravné náklady (82,61%) a inovácie v podniku (78,26%). Na malé a stredné podniky hospodárskeho sektora obchodných služieb spomedzi faktorov orientovaných na odbyt najviac vplýva kúpna sila obyvateľstva (92,50%) a s tým úzko spätá ekonomická situácia regiónu (90,00%), pričom má výrazný vplyv aj dobre vyvinutá marketingová stratégia (83,75%).

Hospodárska situácia jednotlivých regiónov závisí od konkurencieschopnosti regiónu, čo je v značnej miere ovplyvnené ekonomickou činnosťou príslušných podnikov. Vzhľadom na túto skutočnosť sme skúmali prípadný vplyv nástrojov regionálnej politiky na malé a stredné podniky Nitrianskeho kraja.

Podniky poľnohospodárskeho sektora sa vyjadrili, že až 83,87% z nich pociťuje vplyv miestnych daní z nehnuteľností a miestnych daní z motorových vozidiel (83,78%) na podnik. Nakoľko dane, a najmä zvyšovanie daní negatívne vplýva na podnik, spomenutý vplyv na podniky poľnohospodárskeho sektora môžeme jednoznačne považovať za negatívny vplyv. Spomedzi nástrojov regionálnej politiky až 67,74% príslušných podnikov pociťuje vplyv opatrení miest a obcí na ochranu životného prostredia na podnik. V ekonomickom odvetví priemyslu, resp. priemyselnej výroby na príslušné podniky vplývajú miestne dane z motorových vozidiel (66,04%) a miestne dane z nehnuteľností (56,60%). Pri ostatných faktoroch, resp. nástrojoch regionálnej politiky sme zaznamenali nadpolovičný priemer názorov tvrdiacich, že daný nástroj nevplýva na podnik. Malé a stredné podniky Nitrianskeho kraja pôsobiace v hospodárskom sektore stavebníctva ovplyvňujú spomedzi nástrojov regionálnej politiky najmä miestne dane za motorové vozidla (75,56%) a miestne dane za nehnuteľnosti (53,33%). Čo je však nápadné, že na základe vyjadrení príslušných podnikov nepociťujú vplyv ani regionálnych podporných inštitúcií (66,67%), ani regionálnych podporných programov (66,67%), čo predpovedá slabú, resp. žiadnu spoluprácu medzi dotyčnými subjektmi. V hospodárskom sektore obchodu najviac ovplyvňujú skúmaných respondentov miestne dane z nehnuteľnosti (64,49%) a miestne dane z motorových vozidiel

(62,32%). Nie je prekvapujúce, že pri podnikoch ekonomického odvetvia dopravy a informácii až 95,65% respondentov tvrdilo, že miestne dane z motorových vozidiel ovplyvňujú podnik. Aj pri tomto sektore sa ukáže, že regionálne podporné inštitúcie (56,52%) nevplývajú na podniky, rovnako ako miestne dane za nehnuteľnosť (56,52%). Situácia je veľmi podobná aj pri obchodných službách a ostatných službách (podniky „inej" ekonomickej kategórie), najviac spomedzi nástrojov regionálnej politiky na ne vplývajú mieste dane za nehnuteľnosť a miestne dane z motorových vozidiel. Nadpolovičná miera príslušných podnikov sa zhoduje v tom, že nepociťujú vplyv regionálnych podporných inštitúcií ani regionálnych podporných programov.

Pri skúmaní názorov malých a stredných podnikateľov na jednotlivé otázky týkajúce sa podnikateľského prostredia príslušných okresov Nitrianskeho kraja sme pozbierané údaje Likertovej škály vyhodnotili váženým aritmetickým priemerom. Použitá škála bola 6 stupňová, pričom 1 znamenalo maximálnu nespokojnosť a 6 maximálnu spokojnosť.

Názory podnikateľov na podnikateľské prostredia v jednotlivých okresoch Nitrianskeho kraja sme začali skúmať spokojnosťou so súčasnými podmienkami na podnikanie. Najspokojnejší spomedzi respondentov sú malé a stredné podniky v okrese Šaľa, kde vážený aritmetický priemer odpovedí na túto otázku dosiahol hodnotu 3,67, naopak najnespokojnejší sú respondenti z okresu Nitra (2,76). Na základe údajov jednotlivých okresov je možné skonštatovať, že skúmané podniky sú skôr nespokojní so súčasnými podmienkami na podnikanie v okrese kde pôsobia.

Tabuľka 3: Vážený aritmetický priemer spokojnosti malých a stredných podnikov podľa okresov

	Komárno	Nové Zámky	Nitra	Šaľa	Levice	Zlaté Moravce	Topoľčany
Spokojnosť so súčasnými podmienkami na podnikanie v okrese	2,79	2,84	2,76	3,67	3,02	3,52	2,86
Spokojnosť so zmenami podmienok na podnikanie v okrese za posledné 3 roky	2,53	2,71	2,68	3,71	2,95	3,24	2,75

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

ZÁVER

Pri skúmaní faktorov orientovaných na výstupy je možné skonštatovať, že je rozdiel medzi podnikmi výrobných sektorov a podnikmi poskytujúcich rôzne služby. Postupujúc od výrobných podnikov k podnikom poskytujúcim služby sa vplyv mechanických zariadení čoraz znižuje a do popredia sa dostávajú licencie, inovačný potenciál a kvalifikovaní zamestnanci. Vzhľadom na faktory orientované na odbyt je možné skonštatovať, že kúpna sila obyvateľstva a ekonomická situácia regiónu výrazne ovplyvní podnikanie malých a stredných podnikov takmer bez ohľadu na príslušný hospodársky sektor. Existuje však rozdiel medzi podnikmi výrobných sektorov a podnikmi poskytujúcich rôzne služby. Postupujúc od výrobných podnikov k podnikom poskytujúcim služby sa vplyv dobre vyvinutej marketingovej stratégie čoraz zvyšuje. Pri skúmaní nástrojov regionálnej politiky je možné skonštatovať, že na značnú väčšinu skúmaných malých a stredných podnikov v Nitrianskom kraji nevplývajú regionálne podporné inštitúcie ani regionálne podporné programy. Diskutabilné však naďalej zostáva, že prečo podniky nepociťujú vplyv týchto nástrojov regionálnej politiky. Jednou z možných dôvodov je, že podniky ani nenadväzujú kontakty s regionálnymi podpornými inštitúciami, resp. sa nezúčastnia žiadneho regionálneho podporného programu.

Súčasný stav podmienok na podnikanie je výsledkom zmien podmienok v uplynulých rokoch. Z toho dôvodu sme boli zvedaví na názory respondentov ohľadne spokojnosti so zmenami podmienok na podnikanie v príslušných okresoch za posledné 3 roky. Najviac sú spokojní podnikatelia z okresu Šaľa (3,71) a najväčšiu nespokojnosť vyjadrili respondenti z okresu Komárno (2,53). Skúmané podniky sú skôr nespokojný so zmenami podmienok na podnikanie v jednotlivých okresoch Nitrianskeho kraja za posledné 3 roky. Na základe týchto otázok môžeme dospieť k názoru, že malé a stredné podniky v jednotlivých okresoch Nitrianskeho kraja nie sú spokojný so súčasnými podmienkami na podnikanie a ani so zmenami podmienok v blízkej minulosti, čiže už relatívne dlhý čas čakajú na ekonomickú zmenu, ktorá by naštartovala rozvíjanie podnikateľského prostredia.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

CHIKÁN, A. 2004. *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó, 2004. s. 13-14. ISBN 963 9478 74 1. str 576.

KRÁLL, J. *Hlavné príčiny neúspechu malých podnikov*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry: zborník vedeckých prác [z medzinárodnej vedeckej konferencie, Bratislava 17.5.2012]. – Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-8122-044-9. str. 242-244.

MALACH, A. a kol.: Jak podnikat o vstupu do EU. 2005. Grada, Praha. 525 s. ISBN 80-247-0906-6

NEUMANNOVÁ, A. kol.: *Podniková diagnostika.* Iura Edition, Bratislava. 2014. ISBN 978-80-8078-464-5, 202 s.

RICHTEROVÁ, K. a kol.: Úvod do výskumu trhu. Sprint 2 s.r.o., Bratislava, 2013. ISBN 978-80-89393-95-4, 177.s., 315 s.

RIMARČÍK, M.: Štatistika pre prax. 1. vyd. 2007. ISBN 978-80-969813-1-1, 200 s

SOBEKOVÁ-MAJKOVÁ, M. 2011. *Ako financovať malé a stredné podniky.* Bratislava: Iura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-413-3. str.228

SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V.a kol. 2010. *Základy podnikání (Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů)* Praha: Vydavateľstvo GRADA, 2010. s. 39. ISBN 978-80-247-3339-5.

STÁŽOVSKÁ, Ľ. 2007. *Malé a stredné podnikanie a rodinné podnikanie.* Nové Zámky: Vydavateľstvo SECOS, 2007. ISBN 80-969389-5-7. str 139.

SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. a kol.: Podniková ekonomika. 5 přepracované a doplněné vydání. 2010. C.H.Beck. Praha. 491 s. ISBN 978-80-7400-336-3

TREBULOVÁ, J.: *Fico láka podnikateľov do regiónov, sľubuje im daňové prázdniny*. [online]. 04.08.2015. [cit. 2015.08.10.] Dostupné na internete: <http://ekonomika.sme.sk/c/7947949/fico-laka-podnikatelov-do-regionov-slubuje-im-danove-prazdniny.html>

Nitriansky kraj – charakteristika regiónu. [online]. 2015. [cit. 2015.08.10.] Dostupné na internete: <http://www7.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/regional/nitriansky%20kraj/>

Nová definícia malých a stredných podnikov. Európska komisia 2006. [online]. 2006. 50 p.[cit. 2012.12.27.] Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sk.pdf> ISBN 92-894-7924-8.

Odporúčanie komisie 2003/361/ES [online]. 2003. 9 p.[cit. 2015.10.01.] Dostupné na internete: <www.sazp.sk/public/index/open_file.php?file.../odporucanieES361-2003.pdf>

Structural business statistic overview – Size class analysis. [online]. [cit. 2015.02.27.] Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Structural_business_statistics_overview#Size_class_analysis >

PERSONÁLNY MANAŽMENT AKO DÔLEŽITÁ SÚČASŤ RIADENIA PODNIKU
PERSONNEL MANAGEMENT AS AN IMPORTANT PART OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT

Kristína Kováčiková[1]

ABSTRACT
The increasing importance of personnel management, its specifics and new trends can be obviously considered as one of the most important tasks for top management. Personnel managers should be treated with respect and should receive training not only in legislation but also other important soft and hard skills that support the human resource management goals. Development of personnel management has had different phases in response to the situation on the labour market. One of the biggest challenges for personnel managers, as strategic business partners, will be the migration crisis. In this article we describe the functions of personnel management effected by actual trends in the labour market. Globalization brings new challenges connected with the need to increase the knowledge of personnel managers to be flexible and react to the changes on the labour market. The enterprises are not only under pressure to win new customers and retain existing ones, but also to find and keep best talents.

KEYWORDS
personnel management, motivation, human resources, hrm functions, recruitment, job

JEL KLASIFIKÁCIA
J20, J21, J24

ÚVOD

Pracovná sila, ako nositeľ hodnoty, idey, jej realizácie a determinant úspechu, je považovaná za jeden z najdôležitejších, ak nie práve najdôležitejší kapitál spoločnosti. Keď spoločnosť zabezpečí, aby mala schopných produktívnych zamestnancov, vysoko pravdepodobne bude napredovať a získa značnú konkurenčnú výhodu na trhu. Keďže spoločnosti si začínajú uvedomovať dôležitosť efektívneho vedenia pracovnej sily, čoraz viac môžeme pozorovať posun kompetencií personálnych manažérov k spolurozhodovacím právomociam spoločnosti. Tí okrem sledovania trendov v personalistike a vedenia pracovníkov, taktiež pripravujú stratégie s vrcholovým manažmentom v spolupráci s jednotlivými oddeleniami. Súčasná miera zaangažovanosti personálneho manažéra do podnikového rozhodovania však stále nie je dostačujúca. Vzhľadom na zvyšujúce sa nároky na pracovnú silu, personálny manažéri využívajú rôzne formy gamifikácie, či už vo výberovom procese, adaptácii nových zamestnancov, ich motivácii či hodnotení pracovného výkonu. Taktiež vidíme posun vo využívaní sociálnych sietí, prostredníctvom ktorých napríklad oslovujú potenciálnych zamestnancov. "Hlavným cieľom personálneho manažmentu v intenciách tzv. novej ekonomiky je vytvárať v podniku dynamické, živé štruktúry zamestnancov, ktoré majú schopnosť jednak neustále vyvolávať a pružne realizovať

[1] Ing. Kristína Kováčiková, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra Manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, kristina.kovacikova@euba.sk

potrebné zmeny, inovácie, a jednak majú schopnosť sledovať a adekvátne reagovať na obdobné procesy vznikajúce v konkurenčných subjektoch."[2]

Vývoj personálneho manažmentu

Personálny manažment sa vyvíjal v jednotlivých etapách histórie podľa potrieb trhu. Spočiatku bolo hlavnou úlohou personálneho manažmentu získanie a starostlivosť o pracovníkov. V období od roku 1915 môžeme po prvý krát pozorovať pozície, na ktorých sú zamestnanci poverení starostlivosťou o druhých zamestnancov. Neskôr v 30. rokoch pribudla do kompetencií personálnych manažérov aj administratíva spojená s riadením ľudí, ich výberom a zaškolením. V 40. rokoch prišlo obdobie personálneho riadenia, kedy personálny manažéri zastrešovali celú oblasť ľudských zdrojov, avšak neprihliadalo sa na celkovú zamestnanosť a stratégiu podniku ako celku. Pre toto obdobie je typické uvedomenie si väzby osobnostných predpokladov vedúceho pracovníka na pracovný výkon jeho podriadených. V 60. – 80. rokoch vznikal súčasný pohľad na personálny manažment. Na rozdiel od predchádzajúceho obdobia vnímajú personálni manažéri aj celkový obraz o stratégii podniku a vytvárajú dlhodobé plány. Manažment ľudských zdrojov sa vyvinul v 80. rokoch pod tlakom zmien na trhu. Vedenie spoločnosti podporuje kreatívny prístup, vzdelávanie a celkový rozvoj zamestnancov. Pre zvýšenie motivácie bolo zavedené výkonnostné odmeňovanie. Silná globalizácia, ktorá naplno prepukla v 90. rokoch, so sebou priniesla nové neistoty pre pracovnú silu, ako aj majiteľov spoločností, vytvorila potrebu pružnejšieho prístupu všetkých zúčastnených strán na pracovnom trhu. Vzhľadom na zvýšené prepúšťanie zamestnancov začali podniky využívať tzv. outplacement – asistenciu zamestnancom pri hľadaní novej práce.

Úlohy personálneho manažmentu

Determinantom úspechu spoločnosti je, okrem iného, aj efektívne riadenie pracovnej sily, čím sa zabezpečí naplno jej využitie a teda aj zvyšovanie výkonu podniku ako celku. Niektoré spoločnosti sa rozhodnú určité časti, prípadne personálny manažment ako celok outsourcovať. Dôvodom nemusí byť len často spomínané šetrenie prevádzkových nákladov podniku. Odborníci, ktorí sa tejto oblasti podnikania venujú sú špecialistami v odbore, neustále sa v danej oblasti vzdelávajú a teda ponúkajú svojim klientom kvalifikované služby.

V odbornej literatúre sú zadefinované tieto úlohy riadenia ľudských zdrojov:

- analýza pracovných miest,
- personálne plánovanie,
- získavanie a výber zamestnancov,
- hodnotenie zamestnancov,
- rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru,
- odmeňovanie,
- podnikové vzdelávanie zamestnancov,
- pracovné vzťahy,
- starostlivosť o zamestnancov,
- personálny informačný systém,
- prieskum trhu práce,
- zdravotná starostlivosť o zamestnancov,
- činnosti zamerané na metodiku prieskumov, zisťovaní a spracovávaní informácií,

[2] SZARKOVÁ, M. Personálny manažment pre prax. Bratislava: Kartprint, 2002. 10 s. ISBN 80-88870-22-4.

- dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov. [3]

Analýzou pracovných miest rozumieme neustále systematické skúmanie pracovných podmienok. Po uskutočnení takéhoto zberu informácii sa stanovujú konkrétne požiadavky na dané pracovné miesta. Vykonaním tejto činnosti môže personálny manažment identifikovať nedostatky vzniknuté pri prerozdeľovaní pracovných úloh, nevhodné pracovné prostredie, prip. zle nastavený pracovný režim. Výsledky slúžia na aplikáciu zmien v spoločnosti, príp. ich porovnanie s inými spoločnosťami. Pre podnik je najefektívnejšie takúto analýzu pripraviť ešte pred výberom zamestnanca na pracovné miesto. Dôležité je určiť si cieľ, s akým vykonáva personálny manažment analýzu a zároveň mať všetky dostupné informácie o sledovanom pracovnom mieste.

Aby vedenie podniku zabezpečilo efektívne využívanie pracovnej sily, je nutné dôkladné personálne plánovanie. Personálni manažéri si musia byť vedomí cieľov spoločnosti, jej silných a slabých stránok, ako aj príležitostí a rizík na trhu. Podľa Armstronga je plánovanie ľudských zdrojov „systematický a kontinuálny proces analýzy potreby ľudských zdrojov v organizácii, prebiehajúci v meniacich sa podmienkach a vytváranie personálnej politiky orientovanej na dlhodobú efektívnosť organizácie“[4]. Personálni manažéri môžu pripraviť krátkodobý alebo dlhodobý plán na dva a viac rokov. Ten je však podstatne náročnejší, keď vezmeme do úvahy neustále zmeny v legislatíve, ekonomike a na samotnom trhu práce.

V prípade, že personálni manažéri identifikujú potrebu novej pracovnej sily, nastupuje ďalšia fáza a to proces získavania pracovníkov. Dôležitá je jasná špecifikácia pracovného miesta, ako aj ujasnenie a schválenie zdrojov a metód, akými chce spoločnosť získať nových zamestnancov. Nasleduje výber, konkrétne požiadavky na kandidáta a opis pracovnej pozície. Zo získaných životopisov sa uskutoční predvýber a nasleduje samotné výberové konanie. Pri miere nezamestnanosti 12,79 %[5] na Slovensku môžeme konštatovať, že je neustále vyvíjaný tlak na personálnych manažérov, ktorí dostávajú omnoho viac životopisov na uverejnenú pracovnú ponuku, ako v minulosti. Nejde však len o situáciu na Slovensku. Pracovný trh v celej Európskej únii momentálne prechádza zmenami. Od januára 2015 vstúpilo na trh EÚ oficiálne približne 600 000 migrantov.[6] Vzhľadom na to, že pracovné ponuky bývajú špecifické a na výberovom konaní sa nedá v plnej miere posúdiť kvalita uchádzača, personálni manažéri často využívajú osobnostné a znalostné testovanie kandidátov. Častou metódou je simulácia konkrétnych pracovných situácií napr. prostredníctvom assessment centra. Dôležitou súčasťou výberového procesu je aj overenie referencií na kandidáta z minulých zamestnaní. Odporúčané je kontaktovať min. 2-3 bývalých zamestnávateľov, nadriadených, spolupracovníkov alebo obchodných partnerov. V rámci otázok sa môže personálny manažér opýtať na osobnostné predpoklady kandidáta, kvalitu odvedenej práce, schopnosť čeliť stresových situáciám a správanie v prípade vzniknutých konfliktov. Na záver je vhodné opýtať sa, či by mali záujem spolupracovať s daným kandidátom opäť a ak áno, na akú pozíciu má podľa ich názoru najväčšie predpoklady. V prípade, že personálny manažér zaznamená dva protichodné názory, mal by si overiť ešte ďalšie referencie, aby zabezpečil ich objektívnosť. Keďže výber nových zamestnancov je z časového hľadiska pomerne náročný

[3] KOUBEK, J. 2000. Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie. Praha: Management Presss, 2000. s. 26. ISBN 80-85943-51-4

[4] ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. 403 s. ISBN 80-7169-614-5

[5] UPSVAR.SK. Miera evidovanej nezamestnanosti v decembri 2014 vzrástla o 0,04 p.b. [online].[cit. 4.6.2015]. Dostupné na internete: <http://www.upsvar.sk/media/medialne-spravy/miera-evidovanej-nezamestnanosti-v-decembri-2014-vzrastla-o-004-p.b.-1.html?page_id=467439>.

[6] Migrant crisis: Migration to Europe explained in graphics. [online].[cit. 23.10.2015]. Dostupné na internete: http://www.bbc.com/news/world-europe-34131911

proces, spoločnosti často využívajú služby personálnych agentúr. Dôvodom nie je len šetrenie finančných prostriedkov na zamestnanca, ktorý by danú činnosť vykonával, ale často profesionálnejší prístup pri výbere. Práve na kvalite výberového procesu do veľkej miery závisí zotrvanie daného kandidáta na pracovnom mieste.

Po úspešnom adaptovaní pracovníkov prichádza na rad hodnotenie pracovnej sily, ktoré „poskytuje informácie o pracovnom výkone zamestnanca, jeho potenciáli a budúcich potrebách. Rovnako pomáha identifikovať potreby školení a vzdelávania zamestnancov a vzniká tu priestor pre jeho pochvalu, alebo naopak nájdenie podpory a pomoci, v prípade, kedy došlo k zníženiu jeho výkonu.“[7] Výsledky hodnotenia môžu ovplyvňovať ďalší kariérny rast zamestnanca v spoločnosti, jeho finančné ohodnotenie, či pridelené zodpovednosti. Najmä pri pozíciách, ktoré majú odmeňovací systém postavený na pracovnom výkone a hospodárskom výsledku sú účinné formy gamifikácie a metódy postavené na rebríčku najúspešnejších pracovníkov. Napríklad obchodníci sú často motivovaní vlastným úspechom, ktorý môžu porovnávať s ostatnými členmi tímu. Aby bolo hodnotenie zamestnanca čo najobjektívnejšie, využíva sa napríklad aj metóda 360 stupňovej spätnej väzby, ktorá zabezpečuje získanie informácií o pracovnom výkone z celého spektra spolupracovníkov, nadriadených, podriadených, externých obchodných partnerov, ale aj samotný subjekt hodnotenia, ktorý hodnotí samého seba. Táto metóda je časovo a finančne náročná, zároveň nemusia byť údaje vyplnené pravdivo, najmä ak zúčastnené strany nie sú presvedčené o dôvernosti poskytnutých informácií.[8] Práve z dôvodu potreby odstránenia týchto nedostatkov bola vytvorená 720 stupňová spätná väzba.

Rozmiestňovanie pracovníkov predstavuje prideľovanie pracovných úloh podľa kvalitatívnych, kvantitatívnych, časových a priestorových požiadaviek spoločnosti. Dôležitou súčasťou je aj adaptácia nových zamestnancov do pracovného procesu a kolektívu. Podľa prieskumov štruktúra v rámci adaptačného procesu priamo ovplyvňuje produktivitu a retenciu nových zamestnancov. Je nutné uvedomiť si, že po nástupe nového zamestnanca klesá produktivita práce aj zamestnanca, ktorý ho v danom procese školí. Pre firmu by teda malo byť prioritou udržanie kvalitných a nie získavanie nových zamestnancov, ktorí majú nižšiu pridanú hodnotu pri tvorbe hospodárskeho výsledku spoločnosti.

Legislatíva Slovenskej republiky umožňuje ukončenie pracovného pomeru prostredníctvom obojstranne odsúhlasenej dohody, výpoveďou zo strany zamestnanca alebo zamestnávateľa, uplynutím doby trvania pracovného pomeru podľa dohodnutého kontraktu, alebo v prípade závažného porušenia pracovnej disciplíny okamžitým skončením pracovného pomeru. Zo strany zamestnávateľa vyplývajú v súvislosti so zamestnancom ešte ďalšie povinnosti, ktoré sú zakotvené ako v legislatíve, tak v pracovnej zmluve a podnikových smerniciach. Personálny manažér ma za úlohu ubezpečiť sa, že všetky zúčastnené strany porozumeli právnym povinnostiam a následkom, ktoré vzniknú v dôsledku porušenia povinností ešte pred vznikom príčiny na prepustenie.[9] V prípade, že zamestnávateľ pociťuje morálnu zodpovednosť za zamestnanca, môže poskytnúť pomoc pri hľadaní nového zamestnania. Zväčša sa outplacement využíva pri prepúšťaní z organizačných dôvodov, kedy chce zamestnávateľ znížiť negatívny dôsledok prepúšťania.

[7] BLÁHA, J. MATEICIUC, A. KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika po malé a střední firmy. Brno: CP Books, a.s., 2005. 133 s. ISBN 80-251-0374-9.
[8] DURAI, P., Human Resource Mangement. Pearson Education India. 2010. 291 s. ISBN: 978-81-317-2484-2.
[9] HOR, J., KEATS, L.: Managing Termination of Employment. CCH Australia Limited. 2010. 331 s. ISBN 978-19-214-8596-1.Str14

Do oblasti odmeňovania zahŕňame finančné a nefinančné ohodnotenie pracovníkov, čím zvyšujeme ich produktivitu práce. V rámci nefinančného ohodnotenia hovoríme o morálnom ohodnotení, povýšení, zvýšení kompetencií, ako aj ďalšie zamestnanecké výhody nepeňažného charakteru. Aj napriek tomu, že zamestnávatelia sústreďujú svoju pozornosť na rozvoj nefinančných motivačných faktorov, ako je rozvoj firemnej kultúry, stmeľovanie tímu, vzdelávanie, finančné ohodnotenie zostáva naďalej najpodstatnejšou motiváciou. Potvrdil to medzinárodný prieskum Workforce 2020, ktorý realizoval Oxford Economics v 27 krajinách sveta.[10]

V legislatíve sú zakotvené určité oblasti odmeňovania, aby bola zabezpečená ochrana zamestnanca a zamestnávateľa. Stanovuje napríklad výšku minimálnej mzdy, ktorá je 380 EUR pre rok 2015, či životné minimum 198,09 EUR na mesiac.[11] Tieto údaje sa každý rok menia podľa situácie na trhu, okrem roku 2008, kedy minimálna mzda ostala na rovnakej úrovni ako predchádzajúci rok, má stúpajúcu tendenciu.

Podnikové vzdelávanie pracovníkov predstavuje jeden zo spôsobov motivácie zamestnanca a zároveň dohliadanie na zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov, čím sa zabezpečí zvyšovanie ich pracovného výkonu. Zväčša sa intenzívnemu vzdelávaniu venujú vo veľkých spoločnostiach, kde je absolvovaním potrebných školení podmienené dosiahnutie stanovených cieľov a tým aj ovplyvnené odmeňovanie. Malé a stredné podniky na Slovensku by mali rozšíriť oblasť vzdelávania aj na personálnych manažérov. Prevažne rozširujú svoje znalosti len v legislatívnej oblasti, aj napriek veľkej zodpovednosti, ktorú so sebou prináša riadenie ľudských zdrojov.

Pracovné vzťahy predstavujú veľmi dôležitú súčasť firemnej kultúry podniku. Môžeme pozorovať, že ide o podstatný motivačný faktor pre zamestnancov, často zaradený k odmeňovaniu a náplni práce. Úlohou personálneho manažéra, vzhľadom na jeho postavenie v rámci samostatného oddelenia, je aj zabezpečiť upokojenie atmosféry v prípade vzniknutého konfliktu. Je možné im predísť už zavedením plochej organizačnej štruktúry, ktorá predstavuje menšiu byrokraciu, čím sa znižuje frustrovanosť zamestnancov a zabezpečuje jednoduchšia komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami. Zároveň majú zamestnanci vďaka nej väčší pocit zainteresovanosti, manažér ma informácie v oveľa kratšom časovom horizonte a môže efektívnejšie motivovať podriadených k lepším výkonom.

Personálny informačný systém „predstavuje usporiadaný počítačový systém zisťovania, uchovávania, spracovávania a poskytovania informácií o všetkom, čo sa týka personálnej práce v organizácii. Neoddeliteľnou súčasťou personálneho informačného systému je súbor metód a postupov používaných pri práci s informáciami, vrátane pravidiel týkajúcich sa prístupu k týmto informáciám.“[12] Aby tieto údaje predstavovali naozaj efektívny prínos, personálni manažéri by mali zabezpečiť ich neustálu aktualizáciu. Táto oblasť ľudských zdrojov tiež podlieha novým trendom. Zmena prichádza najmä vo využívaní informačných technológií, napr. nástroje sledujúce digitálnu stopu používateľov, pričom im prideľujú kompetenčný rating na základe ich sociálnych dát. Vďaka týmto informáciám je možné predikovať, kedy je kandidát naklonený zmene zamestnávateľa ešte skôr, ako vedome rozpošle životopisy. Vývoj vnímame aj v posune firemnej internetovej stránky z čisto

[10] OXFORDECONOMICS.COM. Workforce 2020. [online].[25.4.2015]. Dostupné na internete: <http://www.oxfordeconomics.com/workforce2020>
[11] KOLLÁROVÁ, Z. Dôležité čísla v roku 2015. [online].[cit. 20.10.2015]. Dostupné na internete: < http://www.etrend.sk/podnikanie/dolezite-cisla-v-roku-2015.html>
[12] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press. 2001. 339 s. ISBN 80-7261-033-3 5

informačného nástroja na firemnú „talent sieť“, ktorá spája fanúšikov, uchádzačov o prácu, zamestnancov, či klientov a poskytuje im priestor pre vzdelávanie a socializáciu, za účelom personálneho marketingu.

Prostredníctvom prieskumu trhu práce personálni manažéri sledujú aktuálny vývoj pracovných miest, možnosti náboru nových zamestnancov, zmeny legislatívy, ako aj podmienky v iných podnikoch na trhu. Štát určuje výšku minimálnej mzdy, odvodov, odstupného, dĺžku skúšobnej doby, pravidlá BOZP a iné legislatívne obmedzenia. Legislatíva pre oblasť zdravotnej starostlivosti o pracovníkov je jedinečná pre každú krajinu. Determinujú ju kultúrne špecifiká, hospodárska úroveň danej krajiny a smerovanie vlády a jej zásahy. Podniky by okrem zabezpečovania zdravotnej starostlivosti ako benefitu, mali „rozvíjať kultúru bezpečnej práce či zlepšovať pracovné prostredie zamestnancov zabezpečením preventívnych opatrení, aby pracovné podmienky boli v súlade s vysokými štandardami povolania na pracovisku.“[13] Legislatívne zázemie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci je založené na poznaní, že pracovné úrazy, choroby z povolania, ako aj nevhodné pracovné podmienky sú dôsledkom nesprávnej organizácie práce.[14]

V rámci činností zameraných na metodiku prieskumov, zisťovaní a spracovávaní informácií hovoríme o plánovaní úloh zameraných na využívanie štatistických metód a výsledkov v personálnej práci, či využívanie počítačovej techniky v personálnej práci. Vďaka čoraz častejšie používaným onlinovým nástrojom môžu zamestnávatelia ponúknuť pracovníkom väčšiu flexibilitu, ktorú so sebou prináša napríklad práca z domu.

Personálni manažéri musia dôsledne sledovať zmeny v legislatíve a sústrediť sa na dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov. Pre zamestnancov a zamestnávateľov Slovenskej republiky je záväzný Zákonník práce Slovenskej republiky. Zákony by mali byť zostavené tak, aby chránili v rovnakej miere zamestnancov, ako aj zamestnávateľov. V súčasnosti je slovenská legislatíva skôr nastavená na ochranu zamestnancov, čo je aj jedným z príčin nízkeho umiestnenia vo svetovom rebríčku konkurencieschopnosti krajín.

ZÁVER

Úspech spoločnosti je výsledkom spravidla kombinácie a efektívneho prepojenia všetkých dostupných kapitálov podniku. Ako finančné zdroje, tak aj kvalifikovaná pracovná sila zvyšujú produktivitu práce a tým aj celkovú úspešnosť podniku. Čoraz viac je zdôrazňovaná potreba individuálneho prístupu k jednotlivým zamestnancom, aby bola zabezpečená ich kvalitná integrita do pracovného procesu. Úlohy personálneho manažmentu dávajú dostatočný priestor na tento prístup. Každý personálny manažér by si mal byť vedomý svojej zodpovednosti za zamestnancov a procesy s nimi súvisiace. Nové trendy v rámci globalizácie prinášajú potrebu rozširovania vedomostí personálnych manažérov, aby vedeli primerane reagovať na vzniknuté situácie na pracovnom trhu. Vzhľadom na postupné zmazávanie hraníc pre prechod pracovnej sily, je vyvíjaný silný tlak na podniky, aby obstáli

[13] MATKOVČÍKOVÁ, Natália. Pracovná úrazovosť v malých a stredných podnikoch v Slovenskej republike. In SOCIETAS ET IURISPRUDENTIA : medzinárodný internetový vedecký časopis zameraný na právne otázky v interdisciplinárnych súvislostiach [elektronický zdroj]. - Trnava : Právnická fakulta, Trnavská univerzita v Trnave, 2014. ISSN 1339-5467, 2014, roč. 2, č. 1, s. 187 online. VEGA 1/0053/12. Dostupné na internete: <http://sei.iuridica.truni.sk/archive/2014/01/SEI-2014-01-Studies-Matkovcikova-Natalia.pdf>

[14] NIP. *Pravidlá dobrej praxe BOZP: Systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci: Návod na zavedenie systému.* 1. vyd Bratislava: Národný inšpektorát práce. 2002. 53 s. ISBN 80-968760-4-X.

v konkurenčnom boji nielen o zákazníkov, ale aj o kvalifikovaných pracovníkov. Spoločnosti využívajú rôzne formy personálneho marketingu, aby podporili ich pozitívne vnímanie ako zamestnávateľa. Vo veľkej miere využívajú veľtrhy a konferencie, aby dávali najavo záujem o prijímanie nových zamestnancov. Ľudské zdroje sú považované za jednu z najvzácnejších komodít na trhu. Treba si ju vážiť, ochraňovať a starať s o jej neustály rozvoj.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. 403 s. ISBN 80-7169-614-5
2. BLÁHA, J. MATEICIUC, A. KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika po malé a střední firmy. Brno: CP Books, a.s., 2005. 133 s. ISBN 80-251-0374-9.
3. CRABTREE, S. Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work. [online].[cit. 25.4.2015]. Dostupné na internete: <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
4. DURAI, P., Human Resource Mangement. Pearson Education India. 2010. 655 s. ISBN: 978-81-317-2484-2.
5. Employment and social situation: Quarterly review shows a broadening recovery amid widespread challenges. [online].[cit. 10.10.2015]. Dostupné na internete: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-4763_en.htm
6. EUROEKONOM.SK. Analýza pracovného miesta. [online].2008. [cit. 6.5.2015]. Dostupné na internete: <http://www.euroekonom.sk/manazment/personalny-manazment/analyza-pracovneho-miesta/>
7. HOR, J., KEATS, L.: Managing Termination of Employment. CCH Australia Limited. 2010. 331 s. ISBN 978-19-214-8596-1.Str14
8. KOLLÁROVÁ, Z. Dôledžité čísla v roku 2015. [online].[cit. 20.10.2015]. Dostupné na internete: < http://www.etrend.sk/podnikanie/dolezite-cisla-v-roku-2015.html>
9. KOUBEK, J. 2000. Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie. Praha: Management Presss, 2000. s. 26. ISBN 80- 85943-51-4
10. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press. 2001. 376 s. ISBN 80-7261-033-3 5
11. MATKOVČÍKOVÁ, Natália. Pracovná úrazovosť v malých a stredných podnikoch v Slovenskej republike. In SOCIETAS ET IURISPRUDENTIA : medzinárodný internetový vedecký časopis zameraný na právne otázky v interdisciplinárnych súvislostiach [elektronický zdroj]. - Trnava : Právnická fakulta, Trnavská univerzita v Trnave, 2014. ISSN 1339-5467, 2014, roč. 2, č. 1, s. 186-196 online. VEGA 1/0053/12. Dostupné na internete: <http://sei.iuridica.truni.sk/archive/2014/01/SEI-2014-01-Studies-Matkovcikova-Natalia.pdf>
12. Migrant crisis: Migration to Europe explained in graphics. [online].[cit. 23.10.2015]. Dostupné na internete: http://www.bbc.com/news/world-europe-34131911
13. OXFORDECONOMICS.COM. Workforce 2020. [online].[25.4.2015]. Dostupné na internete: <http://www.oxfordeconomics.com/workforce2020>
14. Population and population change statistics. [online].[cit. 13.10.2015]. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_and_population_change_statistics
15. SIMS, I. RONALD, R..: Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities. IAP – Information Age Publishing, Inc. 2007. 615s. ISBN 13-978-1-59311-525-8
16. SZARKOVÁ, M.: Personálny manažment pre prax. Bratislava: Kartprint, 2002. 96 s. ISBN 80-88870-22-4.

17. UPSVAR.SK. Miera evidovanej nezamestnanosti v decembri 2014 vzrástla o 0,04 p.b. [online].[cit. 4.6.2015]. Dostupné na internete: <http://www.upsvar.sk/media/medialne-spravy/miera-evidovanej-nezamestnanosti-v-decembri-2014-vzrastla-o-004-p.b.-1.html?page_id=467439>.

VÝZNAM A TRANSFER DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

SIGNIFICANCE AND TRANSFER OF INTELLECTUAL PROPERTY

Martin Križan[1]

ABSTRAKT

The growing importance and relevance of science and technology is reflected in the growing interest of commercial entities to apply the results of creative activity in all spheres of economic and social life. Such activities create closer ties through cooperation between commercial and academic, respectively. Scientific and research area. At the same time the cooperation between two distinct areas supports the development of various economic sectors based on knowledge, skills, hand in hand as closely related to the penetration of intellectual property rights in the areas of economic life.

KEY WORDS

Intangible assets, intellectual property, its importance, transfer, protection of intellectual property, commercialization of intellectual property, spin off.

JEL KLASIFIKÁCIA

M29, M21

ÚVOD

Znalostná ekonomika, v ktorej sa v súčasnosti nachádzame, kladie veľký dôraz na duševné vlastníctvo a efekty z neho vyplývajúce. Mnohé podniky sa týmto smerom začali uberať oveľa skôr ako sa z toho stala v súčasná nevyhnutná potreba ďalšej podnikateľskej existencie. Dnes práve tieto podnikateľské subjekty sú úspešným príkladom , ktorý je potvrdením súčasného trendu s narastajúcom významom a dôležitosťou vedy a techniky prítomnej v podnikateľskej činnosti. Preto už dlhšie môžeme vidieť rastúci zaujmem komerčných subjektov aplikovať výsledky tvorivej činnosti z vedeckovýskumnej oblasti do všetkých sfér hospodárskeho ako aj spoločenského života.

Výsledkom týchto snáh sú užšie väzby medzi komerčnou a akademickou, resp. vedeckovýskumnou oblasťou vo forme spolupráce, resp. vytvárania nových spoločných podnikov. Novovzniknutá spolupráca dvoch odlišných oblastí zároveň podporuje rozvoj rôznych hospodárskych odvetví založených na vedomostiach, znalostiach, čo ruka v ruke úzko súvisí s rastúcim prenikaním práv duševného vlastníctva do oblastí hospodárskeho a spoločenského života.

OPODSTATNENOSŤ DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

Nehmotné aktíva sú najhodnotnejším prvkom v národnej či svetovej ekonomike. Rôzne prieskumy ako aj uskutočnené hodnotenia súčasného svetového obchodu poukazujú na narastajúci význam a hodnotu práv duševného vlastníctva. Tieto práva predstavujú dôležitý

[1] [1]Ing. Martin Križan, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemská cesta 1/b. 852 35 Bratislava. e-mail: krizanmartin1@gmail.com

nástroj, prostredníctvom ktorého možno zabezpečiť ochranu rôznym inováciám, odvážnym nápadom, technickým riešeniam a pod. a zároveň tieto práva podporujú a inšpirujú k tvorbe ďalších nových inovácií, technických postupov, riešení a pod..

Dôkazom týchto tvrdení sú mnohé úspešné spoločnosti ako napr. Apple, Google, Microsoft, Samsung a pod., ktoré vďaka tvorivosti, unikátnym znalostiam, inováciám, technickým riešeniam si vybudovali pozíciu lídrov svetového obchodu a ponúkajú obchodným partnerom prostredníctvom svojej činnosti alebo produktov, resp. služieb veľkú pridanú hodnotu.

Keď si pozrieme rôzne rebríčky najhodnotnejších spoločností sveta, ktoré vypracúvajú rôzne agentúry, máme možnosť vidieť na popredných miestach práve spoločnosti, ktoré disponujú unikátnymi znalosťami, inováciami, tvorivým myslením, vedomosťami, odvážnymi nápadmi, know – how, patentmi, softvérmi či ochrannými známkami. Môžeme teda povedať, že tieto spoločnosti prostredníctvom svojho úspechu vybudovaného vďake intelektu, kreativite a neprestajnej invencii vytvárajú akési nepísané modely trhového úspechu.

Tieto skutočnosti len potvrdzujú už dlhšie nastúpený trend, že duševné vlastníctvo je jedným z faktorov pozitívne pôsobiaci na rast hodnoty podnikov a zároveň prispieva k rozvoju celej spoločnosti.

Fenomén rastúceho významu duševného vlastníctva môžeme pozorovať aj okolo seba prostredníctvom výrobkov, resp. služieb, v ktorých sa skrýva vysoký podiel znalosti, technických poznatkov, nových technológii a pod., ktoré nás nielen obklopujú, ale ktoré využívame v podnikateľskej činnosti ako aj v bežnom každodennom živote.

Tieto skutočnosti o narastajúcom význame práv duševného vlastníctva potvrdzujú aj štatistiky z Úradu priemyselného vlastníctva SR. Za posledné sledované roky môžeme pozorovať mierne rastúcu aktivitu v počte podaných patentových prihlášok, prihlášok na registráciu úžitkových vzorov, ochranných známok a dizajnov. Konkrétne štatistiky ohľadne jednotlivých predmetov duševného vlastníctva si môžeme pozrieť v nižšie uvedenom súhrnom prehľade.

Tabuľka 1Prehľad o podaných prihláškach jednotlivých práv duševného vlastníctva

PATENTY						
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Domáce	176	235	223	168	184	211
Zahraničné	63	47	33	35	26	23
- z toho PCT	*45*	*35*	*18*	*14*	*9*	*9*
Prihlášky patentov	**239**	**282**	**256**	**203**	**210**	**234**
Domáce	66	57	50	43	39	58
Zahraničné	488	319	267	118	76	36
- z toho PCT	*448*	*288*	*244*	*96*	*63*	*29*
Udelené patenty	**554**	**379**	**317**	**161**	**115**	**94**
Prihlášky PCT zo SR	**21**	**27**	**49**	**28**	**32**	**48**
ÚŽITKOVÉ VZORY						
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Domáce	237	306	350	298	339	331
Zahraničné	94	81	76	94	90	65
Prihlášky úžitkových vzorov	**331**	**387**	**426**	**392**	**429**	**396**
Domáce	184	196	285	290	228	283
Zahraničné	66	87	92	68	59	81
Zapísané úžitkové vzory	**250**	**283**	**377**	**358**	**287**	**364**

OCHRANNÉ ZNÁMKY						
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2103**	**2014**
Domáce	2 192	2 238	2 333	2 218	2 447	2 455
Zahraničné	655	738	774	652	723	649
Národne prihlásené ochranné známky	**2 847**	**2 976**	**3 107**	**2 870**	**3 170**	**3 104**
Medzinárodne prihlásené ochranné známky do SR	**2 878**	**2 155**	**2 032**	**1 855**	**2027**	**1 583**
Medzinárodné prihlášky ochranných známok zo SR	**148**	**131**	**105**	**98**	**130**	**113**
Domáce	2 235	1 662	1 712	1 892	1 885	1 895
Zahraničné	862	637	597	660	640	579
Národne zapísané ochranné známky	**3 097**	**2 299**	**2 309**	**2 552**	**2 525**	**2 474**
DIZAJNY						
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Domáce	67	76	96	97	101	82
Zahraničné	27	18	12	23	24	18
Prihlášky dizajnov	**94**	**94**	**108**	**120**	**125**	**100**
Domáce	74	58	60	102	100	77
Zahraničné	42	20	13	15	28	25
Zapísané dizajny	**116**	**78**	**73**	**117**	**128**	**102**

Zdroj: UPV: Výročná správa 2014. [online]. 2014 [cit. 2014-12-07].Dostupné na internete: <http://www.indprop.gov.sk/swift_data/source/dokumenty_na_stiahnutie/vyrocne_spravy/AnnualReport_2014.pdf>

Základom toho, aby sme si uvedomili význam duševného vlastníctva, jeho opodstatnenie a možnosti jeho využitia nielen v podnikateľskej činnosti, ale aj v bežnom každodennom živote, je potrebné pojmu duševného vlastníctvo rozumieť a vedieť si predstaviť, čo všetko môžeme pod túto kategóriu zaradiť.

Duševné vlastníctvo ako také predstavuje: „špecifickú formu vlastníckych práv, ktoré spolu so záväzkovým právom zaraďujú medzi majetkové práva, ktoré tvoria všetky nehmotné statky, ktoré sú spôsobilé byť predmetom súkromnoprávnych dispozícií ich majiteľov a majú určitú aspoň potenciálnu majetkovú hodnotu“.[2]

Duševné vlastníctvo predstavuje majetok nehmotnej povahy, ktorý je výsledkom procesu ľudského myslenia, t. z. tvorivej alebo intelektuálnej činnosti, ktorá má potenciál a schopnosť prostredníctvom užitočných predmetov meniť svet okolo nás. Za duševné vlastníctvo považujeme aj samotné výtvory ľudského myslenia, čiže akákoľvek duševná činnosť, t.j. ktorá je pretavená do určitého výsledku chráneného určitým právom duševného vlastníctva. Výstupy tejto tvorivej činnosti nadobúdajú na významne v závislosti od miery ich využiteľnosti, prínosu pre jedinca či spoločnosť a od ich schopnosti podnietiť tvorbu ďalších nových myšlienok.

Z toho teda vyplýva, že znakom práv duševného vlastníctva je ich schopnosť stať sa predmetom spoločenských vzťahov, ale hlavne najmä vzťahov obchodných. Medzi práva duševného vlastníctva možno zaradiť napr. softvér, dizajn, web stránky, rôzne prospekty, databázy, zamestnanecké diela, technologické riešenia, patenty a iné, ktoré sa dotýkajú najrozličnejších aspektov bežného podnikateľského ako aj spoločenského života.

[2] VOJČÍK, P. – MIŠČÍKOVÁ, R.: Základy práva duševného vlastníctva. Typopress. 1. vydanie. 2004. 21 s. ISBN 80-89089-22-4

Práva duševného vlastníctva v sebe zahŕňajú práva s primárnym kultúrnym alebo hospodárskym významom. Práva s primárnym kultúrnym významom sa označujú ako **autorské práva** a **práva súvisiace s autorským právom**, práva s primárnym hospodárskym významom sa nazývajú **priemyselné práva.** Z toho vyplýva, že duševné vlastníctvo môžeme rozdeliť do dvoch skupín a to:

- **autorské práva a príbuzné práva** označované aj ako literárne a umelecké práva, ktoré chránia pôvodné literárne a umelecké diela, ale aj hudobné skladby, televízne vysielanie, počítačové programy, databázy, reklamnú tvorbu a multimédiá,
- **priemyselné právo, resp. vlastníctvo** zastrešujúce práva na ochranu predmetov priemyselného vlastníctva, ktoré sa vytvárajú tvorivou duševnou činnosťou, ako sú napr. vynálezy, technické riešenia alebo vonkajšie úpravy výrobkov - dizajny. Medzi priemyselné práva patrí aj skupina priemyselných práv na označenie, ako sú označenia tovarov a služieb, ktoré slúžia na zlepšenie marketingovej kvality produktov a služieb. Ide teda o práva, ktoré ich držiteľom dávajú výhradný monopol na technické alebo estetické vynálezy a rozlišovacie znaky.

Z charakteristiky duševného vlastníctva možno usúdiť, že duševné vlastníctvo predstavuje vlastne určitú formu nehmotného majetku. Z toho teda vyplýva, že je potrebné hneď na začiatku si ujasniť a pojmovo vysvetliť pojmy duševné vlastníctvo a nehmotný majetok, ktoré nie je veľmi vhodné stotožňovať, resp. považovať ich za synonymum. Ide skôr o pojmy príbuzné, nie však totožné.

Z definície duševného vlastníctva uvedenej vyššie vypláva, že duševné vlastníctvo môžeme v kontexte s nehmotným majetkom chápať ako širší pojem.

Vyplýva to aj skutočnosti, že nie všetky predmety duševného vlastníctva určitého subjektu, napr. podnikateľa musia tvoriť aj jeho nehmotný majetok.

Z uvedeného teda vyplýva, že **nehmotný majetok** tvoria iba tie predmety duševného vlastníctva, ktoré mu patria a slúžia na podnikanie, t.j. ide o nepeňažný majetok, ktorý sa prejavuje svojimi ekonomickými vlastnosťami, úžitkom, nemá hmotnú podstatu, ale garantuje práva a ekonomické výhody pre svojho vlastníka[3].

To znamená, že ostatné zložky, ktoré patria do duševného vlastníctva a nie sú vo vlastníctve podnikateľa, nie sú predmetom nehmotného majetku. Z toho vyplýva, že nehmotný majetok vnímam ako majetok, ktorý patrí podnikateľovi, využíva ho pri svojej podnikateľskej činnosti a zároveň spĺňa napr. daňové, účtovné a iné požiadavky na jeho presné vymedzenie v zmysle nehmotného majetku.

V trhovej ekonomike sú rôzne zložky duševného vlastníctva neodmysliteľnou súčasťou majetku všetkých úspešných spoločnosti. Duševné vlastníctvo je všade na svete považované za zdroj bohatstva a vyspelosti každej spoločnosti. Podľa podielu týchto zložiek vo vzťahu k hmotnému majetku sa posudzuje bonita každej spoločnosti.

Pri zložkách duševného vlastníctva bez ohľadu na ich formu, podobu a pod. môžeme konštatovať, že v sebe ukrývajú značný potenciál, z ktorého mnohé úspešné spoločnosti vytvárajú veľkú časť svojej trhovej hodnoty. Táto hodnota je tvorená štruktúrou rôznych zložiek duševného vlastníctva, ktorá nie je navonok viditeľná, t.j. je pod tzv. hladinou, ktorú samotná konkurencia nemá možnosť ľahko odhaliť, resp. ťažko rozpoznať (viď obrázok 1).

[3] Internation valuation standards council. [online]. 2014 [cit. 2014-12-07]. Dostupné na internete: <http://www.ivsc.org/glossary>

Obrázok 1 Zdroje hodnoty podnikov v súčasnosti



Zdroj: VOZÁR, M. KOMORNÍK. J.: 2012 *Oceňovanie podnikov.* Vydavateľstvo: Kartprint, 2012. 91 s. ISBN 9788089553075

Z predošlého tvrdenia vyplýva, že výsledky tvorivej činnosti v podobe napr. originálnej myšlienky, vynálezu chráneného patentom, technického riešenia chráneného úžitkovým vzorom, dizajnov, námetov, návodov a rôznych riešení tvoria základ hodnoty každej úspešnej spoločnosti.

Preto v poslednom období môžeme byť preto svedkami rýchlo rastúceho záujmu o praktické a ekonomické využitie výsledkov tvorivej ľudskej činnosti, t.j. prenosu rôznych technológií (hlavne technických riešení), poznatkov a skúseností z vedeckovýskumného prostredia, ale aj ďalších predmetov ako napríklad ochranných známok, databáz, know-how, log, či zlepšovacích návrhov, ktoré majú svoje opodstatnenie z hľadiska ich transferu smerom do praxe. V tomto prípade môžeme hovoriť o prenose technológií, ale aj prenose akýchkoľvek poznatkov, t.j. sme svedkami transferu technológii a poznatkov, pričom úspešný prenos výsledkov z výskumnej činnosti do komerčnej sféry je kľúčový a nevyhnutný pre podporu ďalšieho ekonomického rastu.

Transfer technológií je komplexný proces prenosu (aplikácie) vedeckých poznatkov, vynálezov, objavov a znalostí nadobudnutých výskumno-vývojovou činnosťou vo verejnej sfére do hospodárskej a spoločenskej praxe s cieľom ich komerčne zhodnotiť.

Ide teda o proces, ktorý môžeme chápať.:

- ako snahu o rozvoj zaostalejších krajín poskytnutím technológií (transferom) z vyspelejších krajín,
- ako presun technológií v komerčnej sfére medzi jednotlivými podnikmi alebo v rámci podniku medzi jeho jednotlivými zložkami,
- ako prenos (transfer) technológií z akademického prostredia do prostredia komerčného.

Medzi základné aktivity transferu technológii patria:

- identifikácia výskumu s komerčným potenciálom a súvisiacich príležitostí,
- výber a zhodnotenie realizovateľnosti konkrétnych potenciálnych aplikácií,
- ochrana technológie prostredníctvom patentov alebo úžitkových vzorov,

- testovanie podnikateľského konceptu a jeho potvrdenie trhom,
- voľba vhodnej komercializačnej stratégie (start-up, spin-off, joint venture, ...)
- zabezpečenie financovania celého procesu.

Z týchto aktivít teda vyplýva, že transfer technológii predstavuje komplexný proces, ktorého úspech závisí od zladenia jednotlivých fáz, aktivít a kľúčových subjektov.

Samotný transfer technológii a poznatkov získaných z vedeckovýskumného prostredia do priemyselnej sféry umožňuje vo všeobecnosti posilniť konkurencieschopnosť, naštartovať ekonomický rast podnikov a popri tom zabezpečiť rozvoj regiónov ako aj prosperitu celej spoločnosti ako takej.

V neposlednom rade je potrebné poznamenať, že transfer technológii predstavuje obrovské príležitosti a možnosti aj pre samotné subjekty, resp. inštitúcie vo vedeckovýskumnej oblasti. Tieto subjekty svojimi poznatkami zohrávajú kľúčovú úlohu v produkcii znalostí a tvorbe rôznych inovačných aktivít, ktoré pri správnym uvedení do komerčnej sféry, ju môžu pozitívne podporiť, resp. komerčná sféra ich môže priamo využívať pri naplnení svojich podnikateľských zámerov.

No existujú aj mnohé prípady, kedy poznatky zostávajú len na pôde vedeckovýskumným subjektov buď z dôvodu neschopnosti ich vhodným spôsobom aplikovať do praxe, resp. z domnienky nízkeho inovačného potenciálu toho ktorého nápadu, resp. technického riešenia. Preto pre čo najlepšie využitie výsledkov z vedy a výskumu je potrebné, aby dochádzalo k úzkej spolupráci, resp. vyvíjalo sa úsilie o takúto spoluprácu medzi vedeckovýskumnou a komerčnou sférou. Pričom jednou z možností ako túto spoluprácu realizovať je transfer technológii.

Samotný transfer technológii a poznatkov z akademickej pôdy smerom do hospodárskej a spoločenskej praxe vytvára nevyhnutný predpoklad pre ďalší rozvoj výskumu, vývoja a expertnej činnosti. Je preto nevyhnutné, aby dochádzalo k prepojeniu výsledkov výskumu a vývoja realizovaného na vysokých školách a vedeckovýskumných inštitúciách s potrebami priemyslu, pretože tento transfer technológií je dôležitý a prospešný pre všetky zúčastnené strany, t.j. môže z toho profitovať samotný poskytovateľ, tak ako aj jej príjemca a v neposlednom rade pozitívne efekty môže následne pociťovať aj široká verejnosť.

Transfer technológií a poznatkov ako to vyplýva z predošlej charakteristiky, je úzko prepojený s právom duševného vlastníctva. Význam práva duševného vlastníctva vypláva najmä z poskytovania primárnej ochrany špecifickým výsledkom tvorivej činnosti ako aj predmetom s významným komerčným potenciálom. Touto poskytnutou ochranou sa zamedzí zneužitiu zo strany konkurencie a subjekt, ktorý investoval do tvorby, výskumu či vývoja, môže konkrétny výsledok adekvátne ochrániť proti neoprávnenému použitiu tretími osobami a perspektívne ho následne vhodnou formou komercializovať.

V súvislosti s transferom technológií majú najväčší význam práva z oblasti priemyselného vlastníctva ako napr. práva k vynálezom chráneným patentom, technické riešenia chránené úžitkovým vzorom, prípadne transfer práv k dizajnom. Okrem toho svoje opodstatnenie v rámci samotného transferu majú aj také predmety duševného vlastníctva ako napr. databázy, počítačové programy alebo iné autorské diela, know-how a ďalšie predmety duševného vlastníctva, ktoré sa vo mnohých prípadoch stali prostriedkami silných konkurenčných výhod, dokonca generátormi nových príležitostí a inovácií.

Samotný proces transferu technológii či poznatkov pozostáva z dvoch základných fáz a to konkrétne z **ochrany duševného vlastníctva** a jeho následnej **komercializácie.**

Ochrana duševného vlastníctva by mala byť neoddeliteľnou súčasťou dlhodobej stratégie každej spoločnosti. Zmyslom tvorby a ochrany duševného vlastníctva je hlavne :

- zvýšenie pravdepodobnosti zabezpečenia návratu investícii a získanie úžitkov z výsledkov duševnej činnosti,
- získanie úžitkov z výsledkov duševnej činnosti v ďalších činnostiach, získanie konkurenčnej výhody na základe právneho monopolu (výhradný prístup, resp. užívanie výsledkov zo strany tvorcu alebo inej osobu) pri nakladaní s duševným vlastníctvom
- ochrana pred neoprávneným prospechom cudzích osôb z výsledkov plynúcich využívaním jednotlivých zložiek duševného vlastníctva
- zabezpečenie ľahšej komercializácie výsledkov duševného vlastníctva formou jeho využitia na vlastné inovačné procesy alebo predaj výsledkov duševného vlastníctva alebo poskytovanie licencií k využívaniu výsledkov duševného vlastníctva inými osobami, t.j. samotná komercializácia duševného vlastníctva.

Pod **komercializáciou duševného vlastníctva** môžeme chápať proces vedúci k finančnému zhodnoteniu vzniknutého výsledku výskumu a vývoja realizovaného na akademickej pôde jeho vhodnou aplikáciou do hospodárskej a spoločenskej praxe. Samotný proces komercializácie spočíva v intenzívnom vyhľadávaní partnera na uplatnenie výsledku (pokiaľ už neexistuje), rokovaní s daným partnerom a v prípade úspešnej dohody v samotnej aplikácii duševného vlastníctva v praxi.

Z toho teda vyplýva, že je pri komercializácii práva duševného vlastníctva je vhodné spolupracovať s partnerom z komerčnej sféry, ktorý disponuje patričnou znalosťou trhu a prostriedkami na uvedenie práva duševného vlastníctva na trh v požadovanej kvalite a rozsahu.

Výsledná forma komercializácie by mala byť zvolená tak, aby bola pre daný prípad transferu technológií čo najvýhodnejšia, resp. najefektívnejšie realizovateľná. Voľba spôsobu komercializácie patrí medzi kľúčové kroky v procese transferu technológií. Požiadavky kladené na prípadných partnerov závisia do značnej miery od výberu konkrétnej formy komercializácie:

- **prevod práv duševného vlastníctva, tzv. predaj:** ide o trvalú zmenu subjektu, vlastnícke právo prechádza z predávajúceho na kupujúceho a ide o jednorazovú činnosť spojenú s jednorazový prevod prostriedkov, pričom nie je možné sa s odstupom času domáhať ďalšej odmeny. Predajom práv duševného vlastníctva je možné sa vyhnúť tzv. riziku zastarania predmetu duševného vlastníctva. Znamená to, že využívanie konkrétneho práva duševného vlastníctva by bolo neefektívne a prestalo by prinášať zisk.
- **poskytnutie licencie:** nositeľ práv udeľuje nadobúdateľovi licencie právo používať predmet duševného vlastníctva určeným spôsobom, počas stanovenej doby, na určenom území za finančnú odplatu. Inými slovami, osoba udeľujúca oprávnenie k použitiu predmetu duševného vlastníctva inej osobe má aj naďalej vlastnícke práva k predmetu duševného vlastníctva. Poskytnutie licencii sa považuje za všeobecne najčastejší spôsob komerčného zhodnotenia predmetov, pričom sa uplatňuje hlavne v prípadoch, keď nositeľ práv k predmetu duševného vlastníctva nie je schopný ho uviesť samostatne na trh, prípadne zabezpečiť jeho komerčnú úspešnosť v požadovanom rozsahu
- **založenie spin-off firmy a pod.:** spin-off firmy vznikajú odčlenením istej časti od materskej organizácie. Najčastejšie sa jedná o malé firmy s vysokým rastovým a inovatívnym potenciálom. O spin-off spoločnosť ide, pokiaľ sú súčasne splnené tri podmienky:
    - prebieha v rámci existujúcej organizácie, vo všeobecnosti nazývanej ako„materská organizácia“,

- zahŕňa jedného alebo niekoľkých jednotlivcov bez ohľadu na ich postavenie a funkciu v materskej organizácii,
- títo jednotlivci opúšťajú materskú organizáciu, aby vytvorili novú.

Podľa svojho pôvodu sa spin off spoločnosti rozdeľujú na:

- **sponzorované, tzv. korporátne spin-off firmy**
- **univerzitné spin-off firmy.**

Prvá skupina, **sponzorované, tzv. korporátne spin-off firmy** vznikajú z už existujúcich firiem. Ich vznik môže byť vyvolaný úmyselne manažmentom podniku, alebo manažment nemá vznik spin-off pod kontrolou a tento vznikol nechcene. V prvom prípade manažment podniku nemá v úmysle ďalej rozvíjať určitú myšlienku alebo vedomosti a premeniť ich na komerčne využiteľné inovácie. Dôvodom môže byť nezhoda s víziou a stratégiou podniku, alebo veľká technologická neistota vo vynárajúcom sa odvetví.

Podnik má však záujem udržať kontrolu nad týmito vedomosťami a zakladá spin-off spoločnosť s vlastným kapitálovým vkladom. V druhom prípade neschopnosť a neochota manažmentu zaoberať sa výsledkami výskumu a vývoja, alebo zlý vzťah a nedôvera k vlastným zamestnancom môže spôsobiť odchod zamestnanca, ktorý je nositeľom vedomostí, alebo aj celej skupiny zamestnancov z materského podniku a založenie spin-off.

Druhú skupinu tvoria **univerzitné spin-off spoločnosti,** ktoré ťažia z výsledkov univerzitného a vedeckého bádania. Univerzitné spin-off sa považujú za nástroj prenosu vedomostí z univerzit, výskumných ústavov a SAV do podnikateľského prostredia. Univerzitné spin-off vznikajú snahou akademických pracovníkov pokračovať vo vlastnom výskume a snažiť sa o komercializácie duševného vlastníctva v praxi. Niekedy sa ide len o zvedavosť, alebo ambície vedeckých a výskumných pracovníkov dokázať platnosť a komerčnú využiteľnosť svojho výskumu. Takto založené univerzitné spin-off sa nazývajú aj akademické spin-off. Vedecká inštitúcia, ktorá je pôvodcom vynálezu má v takejto firme vlastnícky podiel. Najčastejšie je vyčíslený na základe stanovenej hodnoty duševného vlastníctva. Vlastnícky podiel je niekedy ponúknutý súkromnému investorovi, ktorý vstupuje do takejto firmy prostredníctvom rizikového kapitálu na určité obdobie s cieľom výrazne zhodnotiť svoj vklad. Takto získané finančné prostriedky môžu byť využité na ďalší rozvoj a rast spoločnosti.

ZÁVER

Transfer technológii je v súčasnosti aktuálnou témou. Ide o komplexný proces, ktorý prispieva ku komerčnému využitiu výskumných výsledkov a k zavádzaniu inovácii v praxi s cieľom zvyšovať konkurencieschopnosť priemyslu pri súčasnom uplatňovaní princípov udržateľného rozvoja. Zámerom transferu technológii je podporiť ekonomický rozvoj a vytvárať podmienky pre vznik a rozvoj inovačných firiem. Okrem toho transfer technológii môže podporiť inovačné aktivity, ktoré umožnia stimulovať ekonomický rast, prosperitu hospodárstva danej krajiny ako aj zvýšiť jeho konkurencieschopnosť.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] VOJČÍK, P. – MIŠČÍKOVÁ, R.: Základy práva duševného vlastníctva. Typopress. 1. vydanie. 2004. 21 s. ISBN 80-89089-22-4
[2] VOZÁR, M. KOMORNÍK. J. 2012 *Oceňovanie podnikov.* Vydavateľstvo: Kartprint, 2012. 91 s. ISBN 9788089553075
[3] Duševné vlastníctvo a transfer technológií 1. Bratislava, Centrum vedecko-technických informácií SR, 2012. 1. vydanie
[4] Výmena hodnoty: Rokovania o licenčných zmluvách k technológiám. Príručka. WIPO publikačné č. 906(Slovak). Január 2012. ISBN: 978-92-805-2161-0
[5] UPV: Výročná správa 2014. [online]. 2014 [cit. 2014-12-07].Dostupné na internete: http://www.indprop.gov.sk/swift_data/source/dokumenty_na_stiahnutie/vyrocne_spravy/AnnualReport_2014.pdf
[6] http://inovacie.regionzilina.sk/inovacie/wp-content/uploads/S-tu-dia-potencia-lu-na-investovanie-do-start-up-a-spin-off-spoloc-nosti-.pdf
[7] http://nptt.cvtisr.sk/sk/transfer-technologii.html?page_id=286
[8] https://www.siea.sk
[9] http://www.neulogy.com/tech-transfer

NÁVRH NA VYLEPŠENIE DIZERTAČNEJ PRÁCE ZAMERANEJ NA TRANSFER VYNÁLEZU
APPLICATION IMPROVEMENT OF DISSERTATION THESIS IN TRANSFER INVENTION

Peter Kubík[1]

ABSTRACT

In advanced countries is inovacy policy determinated in every company strategy. New invention move the world ahead and it is tool of difference in competition. A success of any company in every industry depends on many factors. One of the most important factor is being unique, being innovative and modern. Making transfer of inventions and patents is effective way how to rise company value. There are many ways how we can improve content of dissertation thesis.

KEYWORDS
invention, patent, improvement, patent analysis, patent monitoring

JEL KLASIFIKÁCIA
M10; O30

ÚVOD

Posudzovanie jednotlivých zlepšovateľských návrhov, patentov a vynálezov je veľmi náročný proces. V spoločnostiach, ktoré majú snahu o neustále inovácie je začiatok podania návrhu zásadný. Pokračovanie tohto procesu spočíva v preskúmaní tohto návrhu z hľadiska jeho reálnosti, náročnosti a času. V prípade kladného posúdenia zlepšovateľského návrhu sa dohliada na sledovanie jeho overenia v podmienkach reálneho výrobného alebo iného podnikového procesu. Doktorandi majú viacero možností ako vylepšiť svoju dizertačnú prácu na tému vynálezov, patentov a inovácii. V súčasnosti existujú viaceré metódy ako pracovať s informáciami pre tvorbu vynálezu, patentu alebo zlepšovacieho návrhu.

DEFINÍCIA VYNÁLEZU

Pod pojmom vynález možno chápať súbor činností alebo postupov, ktoré vedú k určitému objavu. Vynálezca si svoj výsledok práce môže dať patentovať na Úrade priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky. Patent predstavuje určitý úradný dokument, ktorý je udeľovaný vládou krajiny. Práva spájané s týmto dokumentom umožňujú vynálezcovi zakázať inej osobe vykonávať určité činnosti súvisiace s patentom bez jeho súhlasu.

ZÁKLADNÉ VLASTNOSTI PATENTU

Dôležitá je základná charakteristika vlastností patentu alebo zlepšovacieho návrhu, do ktorých zaraďujeme:

- novosť,
- vynálezcovská činnosť,
- priemyselná využiteľnosť,

[1] Ing. Peter Kubík, Predseda predstavenstva – Finančný riaditeľ, OMNIA KLF, a. s., kubik@omniaklf.sk.

- technická povaha.

Novosť je skúmaná pomocou stavu techniky k dátumu, kedy prihlasovateľovi patrí právo tzv. priority – prednosti. Právom priority je chápaný deň, v ktorom prihlasovateľ podal prvú prihlášku k danému vynálezu, bez ohľadu na to, v ktorej krajine bola prihláška podaná. K tomuto dátumu sa skúma stav známej techniky, keďže pod novosťou je potrebné rozumieť absolútnu svetovú novosť (napr. nie je možné v súčasnosti patentovať chronicky známu vec – rebrík, aj keď v mnohých krajinách nie je tento vynález ošetrený patentom). V rámci aktuálneho stavu techniky však rebrík už každý pozná, preto by právna ochrana tohto vynálezu nebola úspešná.

Vynálezcovská činnosť je chápaná ako činnosť vynálezcu (pôvodcu vynálezu), ktorou dosiahol vynález, ktorý by mohol byť patentovateľný. V rámci prieskumu prihlášky sa analyzuje, či vynález je výsledkom tvorivej činnosti. Pri hodnotení vynálezcovskej činnosti na Úrade priemyselného vlastníctva sa zvykne uplatňovať fiktívna osoba „odborníka“ s priemernou kvalifikáciou a všeobecným prehľadom v danom odbore, v ktorom bol vynález vytvorený[2].

Priemyselná využiteľnosť – pod pojmom priemyselná využiteľnosť vynálezu je možné chápať využiteľnosť vynálezu vo všetkých oblastiach hospodárstva, bez ohľadu na to, či ide o priemysel, poľnohospodárstvo alebo služby. Požiadavka priemyselnej využiteľnosti je viazaná na potencionálne využitie, je zrejmé, že mnohokrát v čase podávania prihlášky patentu, resp. v čase jeho udelenia prihlasovateľ ešte nerieši ekonomickú návratnosť výroby, prípadne možný dopyt po produkte vyrobenom pomocou tohto patentového riešenia.

OCHRANA PATENTU

Patenty sú vnútroštátne práva, ktoré priznávajú vnútroštátne patentové úrady. Neexistuje patent, ktorému by bola priznaná ochrana v celej EÚ. Jedna prihláška na európsky patent v Európskom patentovom úrade (EPO) poskytuje vnútroštátnu ochranu v európskych krajinách podľa výberu prihlasovateľa, ktoré však musia byť členmi úradu EPO. Medzinárodné prihlasovanie sa zjednodušuje na základe zmluvy o patentovej spolupráci (PCT). Práva na ochranné známky a dizajn sa môžu zaregistrovať na vnútroštátnej úrovni alebo na úrovni spoločenstva. Práva na úrovni spoločenstva sa registrujú na Úrade pre harmonizáciu vnútorného trhu so sídlom v Alicante (Španielsko). Tieto práva sú výhradné a platia v celej EÚ.

Práva duševného vlastníctva stále chránia skôr vnútroštátne zákony než zákony EÚ. Ich ochrana v každej krajine EÚ osobitne môže byť komplikovaná a nákladná, preto je potrebná ďalšia harmonizácia. Existuje však niekoľko stratégií ochrany duševného vlastníctva, ktorých charakteristika a prezentácia výsledkov by určitým spôsobom prispela k vylepšeniu dizertačných prác. Práva duševného vlastníctva sa riadia medzinárodnými dohovormi Svetovej obchodnej organizácie a Svetovej organizácie duševného vlastníctva.

V Slovenskej republike spravuje patenty Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky. Celý proces v oblasti patentov od ich charakteristiky, spôsobu patentovania, využívania a ochrany spravujú nasledovné právne predpisy platné na území SR:

1/ ***Zákon č. 435/2001 Z. z.*** *o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov,*

2/ ***Zákon č. 435/2001 Z. z.*** *o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach a o zmene a doplnení niektorých zákonov,*

3/ ***Zákon č. 402/2002 Z. z.****, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 435/2001 Z. z. o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach a o zmene a doplnení niektorých zákonov,*

[2] SLOVÁKOVÁ, Z. 2006. *Prů**myslové vlastnictví***. Praha: LexisNexis, 2006. s. 30. ISBN: 80-86920-08-9.

4/ ***Zákon č. 84/2007 Z. z.,*** *ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 618/2003 Z. z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom (autorský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov,*
5/ ***Zákon č. 517/2007 Z. z.*** *o úžitkových vzoroch a o zmene a doplnení niektorých zákonov (Čl. III),*
6/ ***Zákon č. 495/2008 Z. z.*** *o poplatku za udržiavanie platnosti patentu, o poplatku za udržiavanie platnosti európskeho patentu s účinkami pre Slovenskú republiku a o poplatku za udržiavanie platnosti dodatkového ochranného osvedčenia na liečivá a výrobky na ochranu rastlín a o zmene a doplnení niektorých zákonov (Čl. III),*
7/ ***Vyhláška č. 223/2002 Z. z.,*** *ktorou sa vykonáva zákon č. 435/2001 Z. z. o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach a o zmene a doplnení niektorých zákonov.*

METÓDY SKÚMANIA OBJEKTU

Metódy skúmania môžeme klasifikovať ako:

- charakteristiku objektu skúmania (stanovenie výskumnej vzorky) – subjekty skúmania,
- pracovné postupy – spôsob získavania údajov a ich zdrojov (kvalitatívne, kvantitatívne metódy),
- použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov – spracovanie pomocou štatistických metód, frekvenčnej analýzy, percentuálnej analýzy.

Subjektmi skúmania by mali byť predovšetkým podniky z priemyselnej oblasti, ako i inštitúcie z verejného sektoru.

Samotné spracovanie získaných údajov, či už pomocou štatistických metód alebo analýzy je nutné ďalej interpretovať, vyhodnotiť a vysvetliť. Výsledky je potrebné a vhodné porovnávať s vedomosťami doktoranda a realitou z praxe, ktorá bude neskôr definovaná. Netreba zabúdať ani na komparáciu získaných výsledkov so zisteniami iných autorov k danej problematike, či už z dostupnej literatúry alebo iných mediálnych zdrojov.

DRUHY PATENTOVÝCH REŠERŠÍ

Medzi tieto druhy zaraďujeme:

- patentové analýzy a štatistiky,
- patentový monitoring.

Patentové analýzy a štatistiky sú metódy, ktoré sa zaoberajú najnovšími trendmi vo vede a technike. Taktiež umožňujú identifikovať možnosti vývoja v jednotlivých oblastiach vedy a techniky po celom svete. Tieto analýzy pomáhajú získať prehľad o patentovej aktivite:

- pôvodcov alebo majiteľov vo vedných disciplínach za príslušné časové obdobie,
- v oblasti vedy a techniky, kde môžeme sledovať počet prihlásených a publikovaných patentových prihlášok a takisto počet udelených patentov za jednotlivé roky.

Patentová analýza a štatistika poskytuje dôležité informácie pre výskumné inštitúcie, pre manažment podniku v rozhodovacom procese a v neposlednom rade aj investorom. Vyhotovujú sa z komerčných alebo z nekomerčných nástrojov[3].

Patentový monitoring je možné chápať v dvoch rovinách:

1. ako priebežné získavanie informácii o patentových dokumentoch podľa určitých atribútov,

[3] KUCKA, Ľ. 2014. *Druhy patentových rešerší – patentové analýzy a štatistiky, patentový monitoring.* In *Transfer technológií bulletin.* [online]. 2014, str. 24, č. 2. [cit. 2015-11-13] Dostupné na internete < http://ttb.cvtisr.sk/buxus/docs/ttb_2_2014.pdf>, ISSN 1339-2654 (ďalej citované ako Transfer technológií 2/2014)

2. ako priebežné získavanie informácii o právnom stave publikovaných prihlášok a udelených patentov.

Tieto monitorovacie služby umožňujú získať prehľad o najnovších patentových dokumentoch na mesačnej alebo štvrťročnej báze, vytvárať vlastnú databázu podľa zvolených kritérií a identifikovať patenty, ktorým skončila právna ochranná lehota a sú už voľne využiteľné. Výsledkom patentového monitoringu je zoznam dokumentov a bibliografické údaje o patentových dokumentoch s právnym stavom k danému dátumu[4].

REÁLNY POHĽAD Z PRAXE

Okrem teoretického prístupu a použitých metód skúmania je obohatením každej dizertačnej práce perspektíva vychádzajúca z praktického hľadiska. Tento aspekt tvorby príslušného dokumentu má byť dôležitým prvkom, ktorý posilňuje dôveryhodnosť uvedených zistení a návrhov riešenia, ale i následne posilňuje aj jeho aplikačnú hodnotu v reálnom ekonomickom prostredí.

Významným posilnením pri návrhu a samotnej realizácii práce je schopnosť autora vybudovať silný tím profesionálnych ľudí, ktorí dokážu svojimi empirickými skúsenosťami dodať množstvo podnetných faktov a informácii, ktoré pri samostatnej činnosti tvoriteľ nemá ako získať, navyše ak sa pohybuje mimo daného odboru skúmaného predmetu.

Je samozrejmosťou, že autor je hlavným koordinátorom danej skupiny so všetkými náležitosťami. Ako vedúci danej skupiny plní najmä nasledovné funkcie:

- vypracováva zoznam potencionálnych spolupracovníkov z externého prostredia,
- oslovuje a získava konkrétnych spolupracovníkov,
- stanovuje základný strategický cieľ skupiny, jej parciálne úlohy, operatívne kroky a postupy,
- vytvára program pracovnej skupiny po obsahovej a formálnej stránke,
- kontroluje a vyhodnocuje v pravidelných intervaloch plnenie stanovených úloh,
- administruje a zhŕňa poznatky jednotlivých stretnutí, ako i písomné a ústne informácie a podklady vyplývajúce zo stretnutí pracovnej skupiny,
- v pravidelných intervaloch oboznamuje ostatných členov tímu o stave plnenia základného cieľa,
- motivuje členov tímu.

Obvykle najťažšou úlohou pri tomto type získania relevantných údajov je zostavenie profesionálneho a profesne fundovaného pracovného tímu. Mnoho potencionálnych odborne zdatných ľudí je často veľmi zaneprázdnených a neochota bude tým najčastejším javom, s ktorým sa musí vedúci projektu vysporiadať. Často to bude len na jeho osobe a osobnostných charakteristikách, ako i osobných väzbách a vzťahoch nielen s danými oslovenými pracovníkmi, ale aj napríklad v úzkom prepojení s ich nadriadenými zamestnancami.

Motiváciou oslovených jednotlivcov je určite ďalší profesionálny a osobnostný rast každého zúčastneného člena tímu, využitie poznatkov a ich aplikácia v materských spoločnostiach, prípadne zviditeľnenie sa v oblasti akademického prostredia.

Ďalšou výzvou je samotné hľadanie v oblasti konkrétnych subjektov ekonomického sektoru vzhľadom na relatívnu malosť a pestrosť slovenského priestoru. Vzhľadom na komunikáciu a prípadné stretnutie pracovnej skupiny je nevyhnutnosť relatívne malej geografickej vzdialenosti. I keď v súčasnosti sú možnosti komunikácie prostredníctvom využitia rôznych telekomunikačných a internetových prepojení, osobný kontakt

[4] Transfer technológií 2/2014. str. 25

a bezprostredná výmena skúseností je najefektívnejším nástrojom pri danom type získavania a spracovania údajov, ktoré môžu byť využité v pripravovanom dokumente.

ZÁVER

Výsledkom dizertačnej práce z oblasti transferu vynálezu by mal byť na základe zberu a spracovania dotazníkov zo skutočností vo vybraných podnikov, ako i analýzy domácich a zahraničných zdrojov venujúcim sa danej problematike implementácie vlastných skúseností z praxe ako i pracovného tímu zloženého z členov z praxe, návrh všeobecnej smernice popisujúcej celý riadený proces tvorby, návrhu, ponuky, prehodnotenia, prijatia, implementácie a vyhodnotenia vynálezu v zamestnaneckom pomere v podnikateľskom subjekte a subjektoch vo verejnom sektore.

Čiastkovým cieľom dizertačnej práce by mala byť analýza a spracovanie súčasnej právnej regulácie a predpisov týkajúcich sa duševného vlastníctva v Slovenskej republike a krajinách Európskej únie.

Obsahom by sa mala práca ďalej zaoberať odmeňovaním zamestnancov pri zlepšovateľskom hnutí u zahraničných subjektoch.

Dizertačná práca by mala aj mapovať súčasnú ako i pripravovanú podporu inovačných procesov, podporu vynálezov cez vlastné stimulačné programy, ktoré sú určené výskumno-vývojovým centrám vo verejnej sfére, na univerzitách alebo výskumných ústavoch, ako i pripravovanú programovú výzvu sústreďujúcu sa na oblasť inovácií prostredníctvom štrukturálnych fondov Európskej únie.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] KUCKA, Ľ. 2014. *Druhy patentových rešerší – patentové analýzy a štatistiky, patentový monitoring.* In *Transfer technológií bulletin.* [online]. 2014, č. 2. [cit. 2015-11-13] Dostupné na internete < http://ttb.cvtisr.sk/buxus/docs/ttb_2_2014.pdf>, ISSN 1339-2654

[2] SLOVÁKOVÁ, Z. 2006. *Průmyslové vlastníctví*. Praha: LexisNexis, 2006. s. 30. ISBN: 80-86920-08-9

[3] VOJČÍK, P. – MIŠČÍKOVÁ, R. 2004. *Základy práva duševného vlastníctva*. Košice: TYPOPRESS, 2004. 342 s. ISBN: 80-89089-22-4

THE SPECIFIC OBJECTIVES OF MULTINATIONAL CORPORATIONS CASH MANAGEMENT[1]

Magdaléna Kubranová[2]

ABSTRACT

The term cash management can be broadly defined to mean optimization of cash flows and investment of excess cash. From an international perspective, cash management is very complex because laws pertaining to cross-border cash transfers differ among countries. In addition, exchange rate fluctuations can affect the value of cross-border cash transfers. Financial managers need to understand the advantages and disadvantages of investing cash in foreign markets so that they can make international cash management decisions that maximize the value of multinational corporations. The specific objectives of international cash flow management are the difference in analyzing cash flows from a subsidiary perspective and from a parent perspective and the various techniques used to optimize cash flow.

KEY WORDS

Multinational corporations**,** international cash management, subsidiary and parent perspective

JEL CLASSIFICATION: G32, G35, M16

INTRODUCTION

The commonly stated goal of a firm is to maximize its value and thereby maximize shareholder wealth. This goal is applicable not only to firms that focus on domestic business, but also to firms that focus on international business. Developing at an international level is an important means of enhancing value for many firms. Since foreign markets can be distinctly different from local markets, they create opportunities for improving the firm´s cash flows. Many barriers to entry into foreign markets have been reduced or removed recently, thereby encouraging firms to pursue international business producing and selling goods in foreign countries.

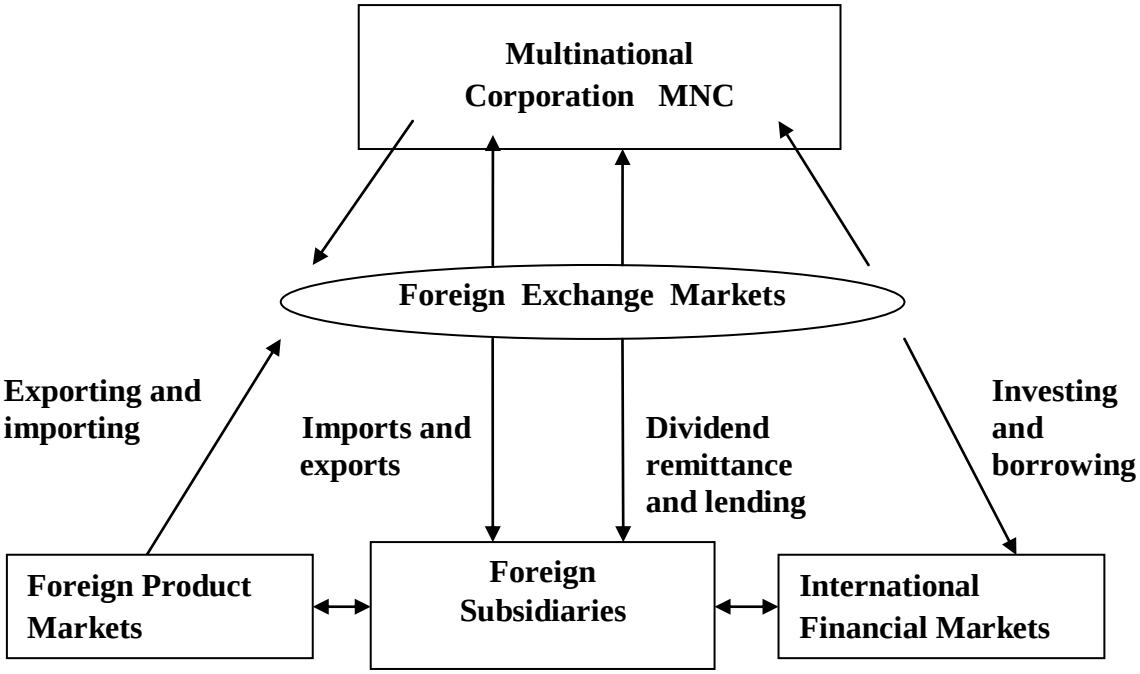
Consequently, many firms have evolved into multinational corporations, which are defined as firms that engage in some form of international business. Their managers conduct international financial management, which involves international investing and financing decisions that are intended to enhance the value of the multinational corporation.

Initially, firms may merely attempt to export products to a particular country or import supplies from a foreign manufacturer. Over time, however many recognize additional foreign opportunities and eventually establish subsidiaries in foreign countries. An understanding of international financial management is crucial not only for the largest multinational corporations with numerous foreign subsidiaries but also for small and medium - sized enterprises.

[1] This paper is output of task handling by the Slovak scientific grant VEGA 1/0008/14 " Key trends in managerial financial decision-making process in the conditions of unstable financial markets."

[2] Ing. Magdaléna Kubranová, PhD. odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: magdalena.kubranova@euba.sk

Figure 1: Overview of the multinational corporation and the environment



Source: The figure processing according to [4].

SUBSIDIARY EXPENSES

Begin with outflow payments by the subsidiary to purchase raw materials or supplies. The subsidiary will normally have a more difficult time forecasting future outflow payments if it purchases are international rather than domestic because of exchange rate fluctuations. In addition, there is a possibility that payments will be substantially higher due to appreciation of the invoice currency. Consequently, the firm may wish to maintain a large inventory of supplies and raw materials so that it can draw from its inventory and cut down on purchases if the invoice currency appreciates. Still another possibility is that imported goods from another country could be restricted by the host government (through quotas, etc.). In this event, a larger inventory would give a firm more time to search for alternative sources of supplies or raw materials. A subsidiary with domestic supply sources would not experience such a problem and therefore would not need such a large inventory.

Outflow payments for supplies will be influenced by future sales. If the sales volume is substantially influenced by exchange rate fluctuations, its future level becomes more uncertain, which makes its need for supplies more uncertain. Such uncertainty may force the subsidiary to maintain larger cash balances to cover any unexpected increase in supply requirements.

SUBSIDIARY REVENUE

If subsidiaries export their products, their sales volume may be more volatile than if the goods were only sold domestically. This volatility could be due to fluctuating exchange rate of the invoice currency. Importers´ demand for these finished goods will most likely decrease if the invoice currency appreciates. The sales volume of exports is also susceptible to business cycles of the importing countries. If the goods were sold domestically, the exchange rate fluctuations would not have a direct impact on sales, although they would still have an

indirect impact since the fluctuations would influence prices paid by local customers for imports from foreign competitors.

Sales can often be increased when credit standards are relaxed. However it is important to focus on cash inflows due to sales rather than on sales themselves. Looser credit standards may cause a slowdown in cash inflows from sales, which could offset the benefits of increased sales. Accounts receivable management is an important part of the subsidiary´s working capital management because of its potential impact on cash inflows.

SUBSIDIARY DIVIDEND PAYMENTS

The subsidiary may be expected to periodically send dividend payments and other fees to the parent. These fees could represent royalties or charges for overhead costs incurred by the parent that benefit the subsidiary. An example is research and development costs incurred by the parent, which improve then quality of goods produced by the subsidiary. Whatever the reason, payments by the subsidiary to the parent are often necessary. When dividend payments and fees are known in advance and denominated in the subsidiary´s currency, forecasting cash flows is easier for subsidiary. The level of dividends paid by subsidiaries to the parent is dependent on the liquidity needs of each subsidiary, potential uses of funds at various subsidiary locations, expected movements in the currencies of the subsidiaries, and regulations of the host country government.

SUBSIDIARY LIQUIDITY MANAGEMENT

After accounting for all outflow and inflow payments, the subsidiary will find itself with either excess or deficient cash. It uses liquidity management to either invest its excess cash or borrow to cover its cash deficiencies. If it anticipates a cash deficiency, short-term financing is necessary. If it anticipates excess cash, it must determine how the excess cash should be used. Investing in foreign currencies can sometimes be attractive, but exchange rate risk makes the effective yield uncertain.

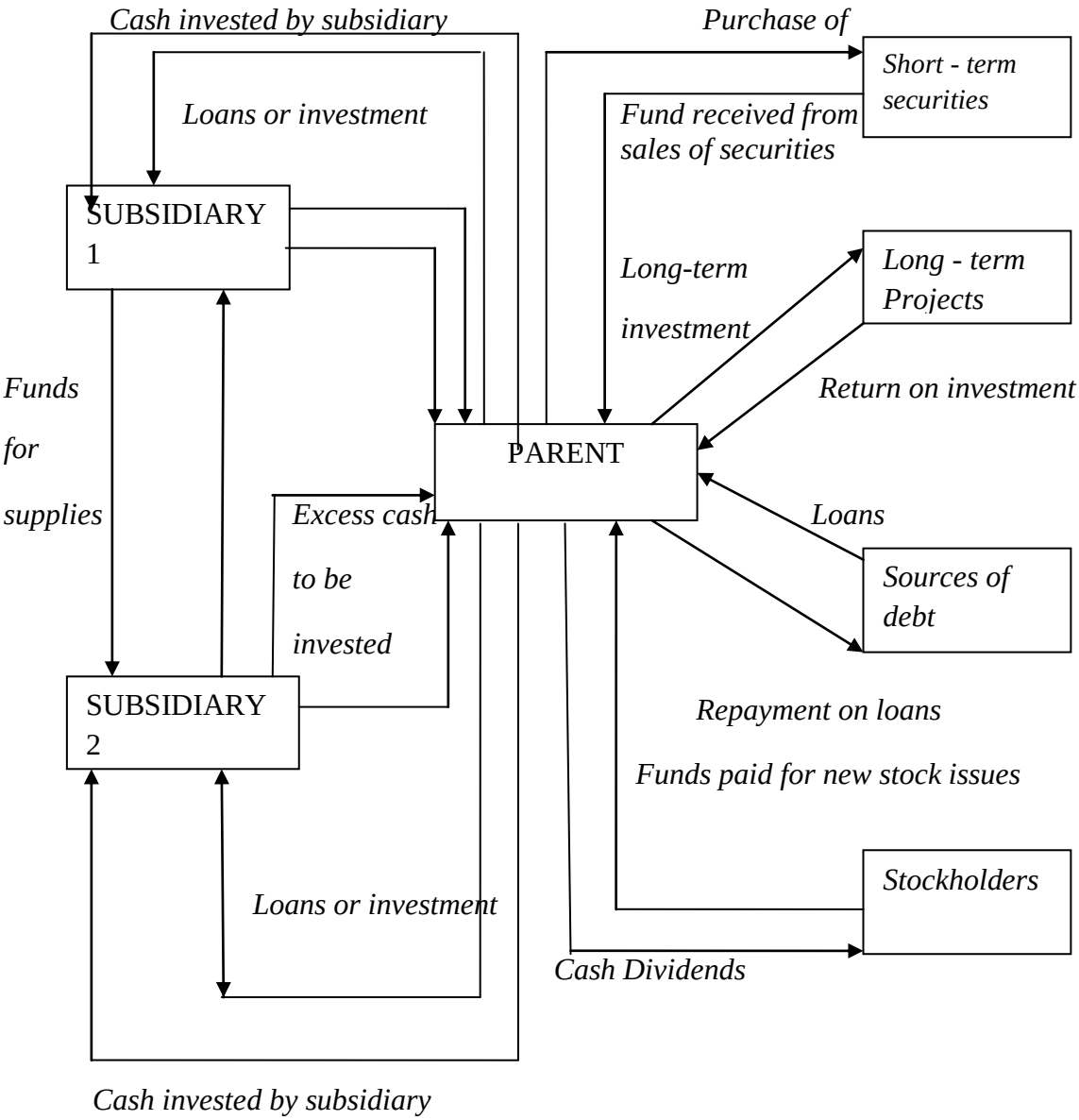
Liquidity management is a crucial component of a subsidiary´s working capital management. Subsidiaries commonly have access to numerous lines of credit and overdraft facilities in various currencies. Therefore, they may maintain adequate liquidity without substantial cash balances. While liquidity is important for the overall multinational corporation, it cannot be properly measured by liquidity ratios. Potential access to funds is more relevant than cash on hand.

CENTRALIZED CASH MANAGEMENT

The management of working capital such as inventory, accounts receivable and payable - debtors and creditors and cash has a direct influence on the amount and timing of cash flows. Working capital management and the management of cash flow are integrated. We discuss these elements before focusing on cash management.

Each subsidiary should manage its working capital by simultaneously considering all of the points discussed thus far. Often, though, each subsidiary is more concerned with its own operations than with the overall operations of the multinational corporation. Thus, a **centralized cash management** group may need to monitor, and possibly manage, the parent-subsidiary and inter subsidiary cash flows. This role is critical since it can often benefit individual subsidiaries in need of funds or overly exposed to exchange rate risk.

Figure 2: Cash flow of overall multinational corporations



Source: The figure processing according to [6], [8].

Figure 2 is a complement to the following discussion of cash flow management. It is simplified cash flow diagram for multinational corporations with two subsidiaries in different countries. Although each multinational corporation may handle its payments in a different manner, figure 2 is based on simplified assumptions that will help illustrate some key concepts of international cash management. Figure reflects the assumption that the two subsidiaries periodically send loan repayments and dividends to the parent or send excess cash to the parent where the centralized cash management process is assumed to take place. These cash flow represent the incoming cash to the parent from the subsidiaries. The parent´s cash outflows to the subsidiaries can include loans and the return of cash previously invested by the subsidiaries. The subsidiaries also have cash flows between themselves because they purchase supplies from each other.

While each subsidiary is managing its working capital, there is a need to monitor and manage the cash flows between the parent and the subsidiaries, as well as between the individual subsidiaries. This task of international cash management should be delegated to a centralized cash management group. International cash management can be segmented into two functions: **optimizing cash flow movements** and **investing excess cash.**

The centralized cash management division of an MNC cannot always accurately forecast events that affect parent-subsidiary or inter subsidiary cash flows. It should, however, be ready to react to any event by considering: (1) **any potential adverse impact on cash flows**, and (2) **how to avoid such an adverse impact**. If the cash flow situation between the parent and subsidiaries result in a cash squeeze on the parent, it should have sources of funds (credit lines) available. On the other hand, if it has excess cash after considering all outflow payments, it must consider where to invest funds. This decision is thoroughly examined shortly.

TECHNIQUES TO OPTIMIZE CASH FLOWS

Cash inflows can be optimized by the following techniques: accelerating cash inflows; minimizing currency conversion costs; managing blocked funds; managing inter subsidiary cash transfers. The first goal in international cash management is to **accelerate cash inflows**, since the more quickly the inflows are received, the more quickly they can be invested or used for other purposes. Several managerial practices are advocated for this endeavour, some of which may be implemented by the individual subsidiaries. First, a corporation may establish **lockboxes** around the world, which are post office boxes to which customers are instructed to send payment. When set up in appropriate locations, lockboxes can help reduce mailing time **(mail float).** A bank usually process incoming checks at a lockbox on a daily basis. Second cash inflows can be accelerated by using preauthorized payments, which allow a corporation to charge a customer´s bank account up to some limit. Both preauthorized payments and lockboxes are also used in a domestic setting. Because international transactions may have a relatively long mailing time, these methods of accelerating cash inflows can be quite valuable for multinational corporations.

Minimizing currency conversion costs. Another technique for optimizing cash flow movements, **netting**, can be implemented which the joint effort of subsidiaries or by the centralized cash management group. The technique optimizes cash flows by reducing the administrative and transaction costs that result from currency conversion. Over time, netting has become increasingly popular because it offers several key benefits. First, it reduces the number of cross-border transactions between subsidiaries, thereby reducing the overall administrative cost of such cash transfers. Second, it reduces the need for foreign exchange conversion since transactions occur less frequently, thereby reducing the transaction costs associated with foreign exchange conversion. Third, the netting process imposes tight control over information on transactions between subsidiaries. Thus, all subsidiaries engage in a more coordinated effort to accurately report and settle their various accounts. Finally, cash flow forecasting is easier since only net cash transfers are made at the end of each period, rather than individual cash transfers throughout the period. Improved cash flow forecasting can enhance financing and investment decisions.

A **bilateral netting system** involves transactions between two units: between the parent and a subsidiary, or between two subsidiaries. A **multilateral netting system** usually involves a more complex interchange among the parent and several subsidiaries. For most large multinational corporations, a multinational netting system would be necessary to effectively reduce administrative and currency conversion costs. Such a system is normally centralized so that all necessary information consolidated. From the consolidated cash flow information, net cash flow positions for each pair of units (subsidiaries, or whatever) are

determined, and the actual reconciliation at the end of each period can be dictated. The centralized group may even maintain inventories of various currencies so that currency conversions for the end-of-period net payments can be completed with-out significant transaction costs. Multinational corporations commonly monitor the cash flows between their subsidiaries with the use of inter subsidiary payments matrix.

Managing blocked funds. Cash flows can also be affected by the a host government´s blockage of funds, which might occur if the government requires all funds to remain within the country in order to create jobs and reduce unemployment. To deal with funds blockage, the multinational corporation may implement the same strategies used when a host country government imposes high taxes. To make efficient use of these funds, the multinational corporation may instruct the subsidiary to set up a research and development division, which incurs costs and possibly generates revenues for other subsidiaries.

Another strategy is to use transfer pricing in a manner that will increase the expenses incurred by the subsidiary. A host country government is likely to be more lenient on funds sent to cover expenses than on earnings remitted to the parent. Most tax treaties require that transfer pricing be conducted at market rates. Therefore a policy of artificially inflated transfer prices resulting in subsidiaries in developing countries paying very high prices for services or goods from head office is of dubious legality and ethics.

When subsidiaries are restricted from transferring funds to the parent, the parent may instruct the subsidiary to obtain financing from a local bank rather than from the parent. By borrowing through a local intermediary, the subsidiary is assured that its earnings can be distributed to pay off previous financing. Overall, most methods of managing blocked funds are intended to make efficient use of the funds by using them to cover expenses that are transferred to that country.

Managing inter subsidiary cash transfers. Proper management of cash flows can also be beneficial to a subsidiary in need of funds. The leading or lagging strategy can make efficient use of cash and thereby reduce debt. Some host governments prohibit the practice by requiring that a payment between subsidiaries occur at the time the goods are transferred. Thus, multinational corporations need to be aware of any laws that restrict the use of this strategy.

COMPLICATIONS IN OPTIMIZING CASH FLOW

In some cases, optimizing cash flow can become complicated due to characteristics of the multiplication corporation. If one of the subsidiaries delays payments to other subsidiaries for supplies received, the other subsidiaries may be forced to borrow until the payments arrive. A centralized approach that monitors all subsidiary payments should be able to minimize such problems.

The existence of **government restrictions** can disrupt a cash flow optimization policy. Some governments prohibit the use of a netting system, as noted earlier. In additions, some countries periodically prevent cash from leaving the country, thereby preventing net payments from being made. These problems can arise even for multinational corporations that do not experience any company-related problems.

The abilities of banks to facilitate cash transfers for multinational corporations vary among countries. Banks in the developed world are advanced in the field, but banks in some other countries do not offer services. Multinational corporations prefer some form of zero-balance account, where excess funds can be used to make payments but earn interest until they are used. In addition, a bank may not update the multinational corporation bank account information sufficiently or provide a detailed breakdown of fees for banking services. Without full use of banking resources and information, the effectiveness of international cash management is limited. In addition, multinational corporations with subsidiaries in, say, eight

different countries will typically be dealing with eight different banking systems. Much progress has been made in foreign banking systems in recent years. As time passes and a more uniform global banking system emerges, such problems may be alleviated.

CENTRALIZED CASH MANAGEMENT

The multiplication corporation short-term investing policy can either maintain separate investments for all subsidiaries or employ a centralized approach. Recall that the function of optimizing cash flows can be improved by a centralized approach, since all subsidiary cash positions can be monitored simultaneously. With regard to the investing function, centralization allows for more efficient usage of funds and possibly higher returns. Here the term centralized means that excess cash from each subsidiary is pooled until it is needed by a particular subsidiary.

Centralization when subsidiaries use the same currency. To understand the advantages of a centralized system, consider that the rates paid on short-term investments such as bank deposits are often higher for larger amounts. Thus, if two subsidiaries have excess cash of 50 000 € each for one month, the rates on their individual bank deposits may be lower than the rate they could obtain if they pooled their funds into a single 100 000 € bank deposit. In this manner, the centralized - pooling approach generates a higher rate of return on excess cash. The centralized approach can also facilitate the transfer of funds from subsidiaries with excess funds to those that need funds.

Centralized cash management of multiple currencies. Centralized cash management is more complicated when the multiplication corporation uses multiple currencies. All excess funds could be pooled and converted to a single currency for investment purposes. However, the advantage of pooling may be offset by the transaction costs incurred when converting to a single currency. Centralized cash management can still be valuable, though. The short-term cash available among subsidiaries can be pooled together so that there is a separate pool for each currency. Then excess cash in particular currency can still be used to satisfy other subsidiary deficiencies in that currency. In this way, funds can be transferred from one subsidiary to another without incurring transaction costs that banks charge for exchanging currencies. This strategy is especially feasible when all subsidiary funds are deposited in brunches of a single bank so that the funds can easily be transferred among subsidiaries.

Another possible function of centralized cash management is to invest funds in securities denominated in the foreign currencies that will be needed by the subsidiaries in the future. Multinational corporations can use excess cash to invest cash in international money market instruments so that they can cover any payables positions in specific foreign currencies. If they have payables in foreign currencies that are expected to appreciate, they can cover such positions by creating short-term deposits in those currencies. The maturity of a deposit would ideally coincide with the date at which the funds are needed.

Impact of technology on centralized cash management. International cash management requires timely information across subsidiaries regarding each subsidiary´s cash positions in each currency, along with interest rate information about each currency. A centralized cash management system needs a continual flow of information about currency positions so that it can determine whether one subsidiary´s shortage of cash can be covered by another subsidiary´s excess cash in that currency. Given the major improvements in online technology in recent years, all multinational corporations can easily and efficiently create a multinational communications network among their subsidiaries to ensure that information about cash positions in continually updated.

The electronic communications network may be more sophisticated than the one described here, but this description illustrates how easy it is for an multinational corporations

parent to continuously monitor the cash balances of each subsidiary and communicate instructions among subsidiaries. The process of transferring funds among subsidiaries may be especially easy when all the multinational corporation´s subsidiaries use branches of the same bank. A communications network allows the multinational corporation to make the best use of each subsidiary cash, which reduce the amount of external financing needed and reduce the multinational corporation´s exchange rate risk.

CONCLUSION

It has often been argued that managers of a firm may make decisions that conflict with the firm´s goal to maximize shareholder wealth. For example, a decision to establish a subsidiary in one location versus another may be based on the location´s appeal to a particular manager rather than on its potential benefits to shareholders. A decision to expand may be determined by a manager´s desire to make the division grow in other to receive more responsibility and compensation. When a firm has only one owner who is also the sole manager, such a conflict of goals does not occur. However, when a corporation shareholders differ from its managers, a conflict of goals can exist. This conflict is often referred to as the agency problem. The costs of ensuring that managers maximize shareholder wealth referred to as agency costs are normally larger for multinational corporations than for purely domestic firms for several reasons.

First, multinational corporations with subsidiaries scattered around the world may experience larger agency problems because monitoring managers of distant subsidiaries in foreign countries is more difficult. Financial managers of a multinational corporation with several subsidiaries may be tempted to make decisions that maximize the values of their respective subsidiaries. This objective will not necessarily coincide with maximizing the value of the overall multinational corporation. Second, foreign subsidiary managers raised in different cultures may treat the goals of its multiplication corporation in a different way from that intended by the senior management. Third, the sheer size of the larger multinational corporations can also create communication problems. The sales of the larger multinational corporations compare with the value of production of a small country. Fourth, the complexity of operations may result in decisions for foreign subsidiaries of the multinational corporations that are inconsistent with maximizing shareholder wealth.

If financial managers are to maximize the wealth of their multinational corporation´s shareholders, they must implement policies that maximize the value of the overall multinational corporation rather than the value of their respective subsidiaries.

REFERENCES

[1] BRAGG, S. M. 2014. *Corporate Cash Management. A Treasurer´s Guide.* Second edition. Published by Accounting Tools, Inc., 2014. Centennial, Colorado. 245 p. ISBN 978-1-938910-37-1.

[2] BREALEY, R.A., MYERS, S.C., MARCUS, A.J. 2001. *Fundamentals of Corporate Finance.* 2001. Third edition. New York: Mc Grow- Hill Companies USA, 2001. 798 p. ISBN 0-07-120195-5.

[3] BRIGHAM, E. F. − DAVES, P. R. 2007. *Intermediate financial management*. 9. ed. Mason : Thomson / South-Western Academic Resource Center USA, 2007. 1040 p. ISBN 0-324-40553-7.

[4] HILL, Ch. W.L. 2009. *International business : competing in the global marketplace.* 7th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2009. 738 s. ISBN 978-0-07-128798-2.

[5] JÍLEK, J. 2013. *Finance v globální ekonomice I : peníze a platební styk.* Praha : Grada Publishing, 2013. 660 s. Finanční trhy a instituce. ISBN 978-80-247-3893-2.
[6] PENNING, A., FARDON, M. 2010. *Cash management.* Published by Osborne Books Limited, Worcester. 2010. 190 p. ISBN 978-1-905777-30-3.
[7] READ, C., KAUFMAN, S. 1997. *CFO: architect of the corporation´s future*. Price Waterhouse Financial & Cost management Team. New York: Published by John Wiley & Sons, 1997. 300 p. ISBN 0-471-97599-0
[8] TENNENT, J. 2012. *Guide to cash management. How to avoid a business credit crunch.* London: The economist in association with Profile Books Ltd. 2012. p. 211. ISBN 978-1-84668-597-2.
[9] VLACHYNSKÝ, K. et al. 2012. *Finančný slovník : výkladový.* 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. 501 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-469-0.

HOSPODÁRENIE FIRIEM VYBRANÝCH ODVETVÍ V ROKU 2014 S DOPADOM NA DAŇ Z PRÍJMU

BUSINESS INDICATORS OF FIRMS IN SELECTED INDUSTRY IN 2014 WITH IMPLICATIONS ON THE INCOME TAX

Iveta Kufelová*

ABSTRACT
We can rate the management of companies in 2014 as positive. Aproximately 59% of all companies were benefiting, which is about a 10% growth in comparison to the last year. In total we can make a statement that there were less companies that didn't have a benefiting income . A positive effect on the increasing incomes of the companies had the estamblishment of tax licences. For this reason companies had no reason to optimise their costs. This report is focused on the analyse on management of chosen companies from different segments like car industry, building industry and retail stores. All this was to show how big was the impact on tax duties for the year 2014.

KEYWORDS
Key words: car industry, building industry, retail store, travel acivity, management indicators, income, income taxes, tax licences.

JEL KLASIFIKÁCIA
H21, H25

ÚVOD

Hospodárenie firiem za rok 2014 možno hodnotiť pozitívne. V zisku bolo cca 59 % firiem čo predstavuje zhruba 10 % medziročný nárast oproti predchádzajúcemu roku. Z celkového pohľadu možno konštatovať aj pokles počtu firiem, ktoré dosiahli nulový zisk. Na ziskovosť firiem malo vplyv aj zavedenie daňových licencií. Práve z tohto dôvodu nemali firmy dôvod optimalizovať svoje náklady. Príspevok je zameraný na analýzu hospodárenia vybraných firiem z odvetví automobilového priemyslu, stavebníctva a maloobchodu, s dopadom na výšku daňovej povinnosti za rok 2014.

AUTOMOBILOVÝ PRIEMYSEL

Automobilový priemysel je na Slovensku rozhodujúcim priemyselným odvetvím a hybnou silou rozvoja ekonomiky. Všetky tri etablované automobilky zároveň patria medzi najvýznamnejších vývozcov v krajine. Vďaka prítomnosti troch svetových automobiliek — Volkswagen (Bratislava), PSA Peugeot Citroën (Trnava) a Kia Motors (Žilina), sa Slovensko stalo jedným z vedúcich výrobcov automobilov v strednej Európe, čím sa zaradilo medzi najdôležitejšie svetové centrá. V automobilovom priemysle na Slovensku pôsobí okolo 250

* Ing. Iveta Kufelová, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, iveta.kufelova@euba.sk

spoločností. V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené ukazovatele hospodárenia vybraných firiem v automobilovom priemysle.

Tabuľka 1: Tržby a zisk vybraných automobilových spoločností

Firma	**Tržby 2013 v €**	**Zisk 2013 v €**	**Tržby 2014 v €**	**Zisk 2014 v €**
Kia Motors Slovakia s.r.o	4 447 259 000	230 857 000	4 586 708 000	282 416 000
Volkswagen Bratislava, a.s.	6 524 323 000	45 446 000	6 171 170 000	124 249 000
Mobis Slovakia s.r.o.	1 089 127 000	17 054 000	1 135 821 000	32 718 000
PCA Slovakia, s.r.o.	2 181 808 000	32 480 000	2 084 725 000	29 626 000
Faurecia Slovakia s.r.o	496 535 000	18 300 000	529 253 000	23 879 000
JOHNSON CONTROL S INTERNATIONALS spol. s.r.o	616 084 686	13 644 833	633 425 344	17 116 897
Continental Automotive Systems Slovakia s.r.o	227 588 239	5 181 536	219 692 072	11 045 335
Hyundai Steel Slovakia s.r.o	132 727 948	5 161 798	142 192 622	8 106 525

Zdroj: spracované podľa www.finstat.sk

Spoločnosť Kia Motors Slovakia s.r.o. v roku 2014 zvýšila zisk oproti roku 2013 o 22% na 282,4 mil. € a tržby jej narástli o 3% na 4 586,7 mil. €.[1] Spoločnosť VOLKSWAGEN SLOVAKIA, a.s. v roku 2014 zvýšila zisk o 173% oproti roku 2013 z 45,446 mil. € na124,2 mil. € aj napriek poklesu tržieb o 5% na 6 171,2 mil. €.
Údaje firiem automobilového priemyslu dokladujú, že Slovensko je atraktívnou rozvojovou príležitosťou. Toto potvrdzuje aj príchod štvrtej automobilky do našej krajiny.
Britská automobilka Jaguar Land Rover postaví noví závod za 1.4 miliardy eur pri Nitre. Dostane dotácie cca 129 miliónov eur.[2] Investor si bude môcť vybrať či chce peniaze v hotovosti alebo daňové prázdniny. Išlo by to dotácie na nákup strojov (cca 113 miliónov eur), na vytvorenie pracovných miest cca 16 miliónov eur a istú časť v podobe daňových prázdnin. Slovensko získalo investora z dôvodu silnej a osvedčenej siete dodávateľov, dobre vybudovanej logistickej infraštruktúry, kvalifikovaných pracovníkov, ktorí majú skúsenosti s výrobou prémiových hliníkových karosérií. Výstavba by mala začať budúci rok a prvé vozidlá by z Nitry mali odísť v roku 2018. Firma by mala vytvoriť dve až štyri tisíc pracovných miest, a výroba by mala predstavovať 150 až 300 tisíc vozidiel ročne.

STAVEBNÍCTVO

Rok 2014 možno z dôvodu nižšieho objemu stavebných prác a nedostatku súkromných investícií charakterizovať ako šiesty rok krízy slovenského stavebníctva. Za vážny problém slovenského stavebníctva možno označiť problémy súvisiace s vymožiteľnosťou práva a reštrukturalizáciou veľkých spoločností. Práve tieto môžu spôsobiť ukončenie činnosti niektorých menších stavebných firiem. Pozvoľné zlepšenie vývoja v stavebníctve možno očakávať až v tomto roku. Verejný sektor začal niekoľko stavieb v oblasti infraštruktúry, ktorých vplyv sa prejaví vo výkone sektora v roku 2015 a v ďalších rokoch.

[1] http://www.finstat.sk/analyza-firiem?Activity=automobilov%C3%BD%20priemysel&Year=2014&PerPage=20&Sort=profit-desc
[2] Automobilka Volkswagen získala v rokoch 1998 až 2008 počas daňových prázdnin 18 miliárd slovenských korún

Tabuľka 2: Tržby a zisk vybraných firiem podnikajúcich v stavebníctve za rok

Firma	**Tržby 2013 v €**	**Zisk 2013 v €**	**Tržby 2014 v €**	**Zisk 2014 v €**
Doprastav, a.s.	208 312 000	-60 405 000	177 767 000	33 779 000
Strabag s.r.o.	109 314 488	19 370 258	169 929 761	16 616 438
Carmeuse Slovakia s.r.o	64 167 914	6 244 470	61 112 869	9 310 042
Eurovia SK, a.s.	70 912 044	2 661 882	82 657 722	2 775 041
PROFIX, pórobetón, a.s.	19 552 549	1 967 060	20 541 280	2 554 817
Chemkostav,a.s.	38 416 195	877 596	46 206 958	1 651 857
HORNEX, a.s	8 810 860	318 633	11 543 286	1 487 570
TEXO PARTNERS a.s.	17 334 853	1 085 130	19 444 682	1 185 584
COMBIN BANSKÁ ŠTIAVNICA s.r.o.	44 472 180	2 874 962	38 184 942	971 084

Zdroj: spracované podľa www.finstat.sk

K významným slovenským podnikom v oblasti stavebníctva patrí aj Váhostav –SK, a.s. Od roku 2012 však firma dosahuje záporný hospodársky výsledok. Tržby za rok 2013 predstavovali sumu 150 616 259 eur a strata dosiahla výšku 13 467 023 eur. Za rok 2014 firma dosiahla tržby 12 791 956 eur a stratu vo výške 12 410 958 eur. Celková zadlženosť firmy sa vyšplhala na 97,60 %. [3]

MALOOBCHOD

V roku 2014 sme v obchodoch na Slovensku nechali takmer 18,9 mld. eur. V porovnaní s rokom 2013 sa tržby slovenských maloobchodníkov zvýšili o 3,4 %.

Najviac sa vlani podarilo zarobiť obchodníkom z Bratislavského kraja. Ich tržby tvorili z tých celoslovenských až 47,5 %. Podiel ostatných regiónov Slovenska sa na celkových tržbách maloobchodu vlani pohyboval od 5,5 % v Košickom kraji po 8,8 % v Nitrianskom kraji.

Tabuľka 3: Maloobchodné tržby na Slovensku za rok 2014 podľa regiónov

Región	**Tržby v mil. €**	**% podiel**	**medziročná zmena**
Bratislavský	8 974	47,5	+ 4,5 %
Trnavský	1 536	8,1	- 1,4 %
Trenčiansky	1 430	7,6	+3,2 %
Nitriansky	1 663	8,8	- 0,5 %
Žilinský	1 440	7,6	+3,2 %
Banskobystrický	1 498	7,9	+6,0 %
Prešovský	1 300	6,9	+4,0 %
Košický	1 039	5,5	+3,3 %
Spolu	**18 880**	**100,0**	**+3,4 %**

Zdroj: analytický tím Poštovej banky podľa ŠÚ SR

[3] http://www.finstat.sk/31356648

Nasledujúca tabuľka zobrazuje výsledky hospodárenia firiem podnikajúcich v maloobchode.

Tabuľka 4: Tržby a zisk vybraných firiem podnikajúcich v maloobchode

Firma	**Tržby 2013 v €**	**Zisk 2013 v €**	**Tržby 2014 v €**	**Zisk 2014 v €**
MERKURY MARKET SLOVAKIA.s.r.o	11 203 360	1 081 659	146 037 531	17 739 276
Billa, s.r.o.	458 760 000	1 300 000	459 703 000	6 299 000
Shell Slovakia, s.r.o.	523 123 000	5 634 000	491 800 000	6 048 000
C and A Mode, s.r.o.	213 381 603	6 359 323	218 932 827	6 647 161
MILK-AGRO, spol. s.r.o	129 229 483	2 025 541	129 386 290	1 732 745
DM drogerie markt s.r.o.	118 421 598	3 476 452	132 410 926	3 376 972
IKEA Brtislava,s.r.o.	75 302 269	2 243 384	80 476 044	4 895 561
HORNBACH –Baumarkt SK, spol.s.r.o	65 610 031	296 035	70 852 196	1 601 048
COOP Jednota Krupina, spotrebné družstvo	88 647 455	1 478 000	91 649 542	1 541 466

Zdroj: spracované podľa www.finstat.sk

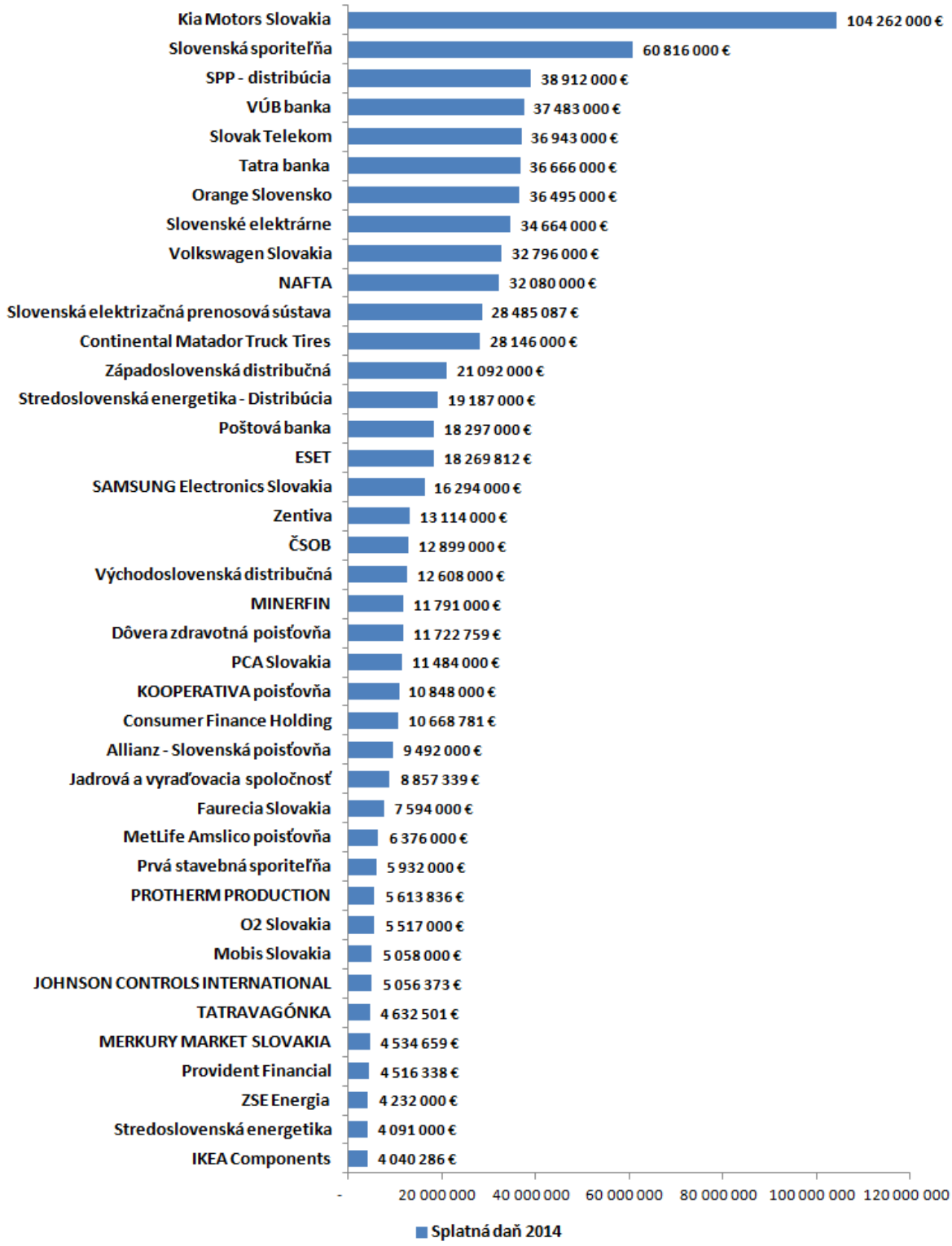
KTORÉ FIRMY ZAPLATILI ZA ROK 2014 NAJVYŠŠIU DAŇ Z PRÍJMU?

Na výšku dane malo značný vplyv zavedenie daňových licencií. Práve tieto spôsobili, že viac firiem skončilo v zisku. Kým v roku 2013 to bolo 45 % rok 2014 ukončilo so ziskom 54% firiem. Ak musí firma zaplatiť daňovú licenciu, tak má menšiu motiváciu optimalizovať výdavky, resp. dosahovať stratu.
Najviac firiem (25 %) zaplatilo daň vo výške 960 EUR, čo je výška daňovej licencie pre subjekty, ktoré sú platiteľmi DPH s ročným obratom do 500 tis. EUR. Splatnú daň vo výške 480 EUR zaplatilo 15,4 % firiem, ktorú povinne platia subjekty, ktoré nie sú platiteľmi DPH. Daň (daňovú licenciu) vo výške 2 800 EUR zaplatilo 2,5 % firiem, ktoré sú platcami DPH a majú ročný obrat vyšší ako 500 tis. EUR.
Od firiem ktoré dnes platia daňové licencie vybral štát oveľa viac ako v minulom roku.
Až 71 % z týchto firiem v roku 2014 zaplatilo daň vo výške 960 EUR, kým v roku 2013 evidovali nulovú alebo zápornú daňovú povinnosť. Od týchto firiem štát vybral v roku 2013 na dani 16 mil. EUR a v roku 2014 od nich vybral až 40 mil. EUR, čo je 2,5 násobne viac.

FinStat zostavuje každoročne rebríček firiem podľa výšky splatenej dane. Aktuálne je v 2014 v databáze evidovaných viac ako 172 tisíc slovenských firiem. Z tejto databázy sa na prvom mieste s najvyššou splatnou daňou nachádza KIA Motors Slovakia, s.r.o, ktorá za rok 2014 odviedla do štátneho rozpočtu vo forme splatnej dane až 104 mil. EUR. Druhú najvyššiu daň odviedla do štátneho rozpočtu Slovenská sporiteľňa a to vyše 60 miliónov eur a tretie miesto patrí firme SPP – distribúcia s výškou dane necelých 39 miliónov eur.

V nasledujúcom grafe je zobrazených prvých 40 slovenských firiem s najvyššou splatnou daňou z príjmu za rok 2014.

Graf 1: Rebríček 40 najväčších platcov dane z príjmu za rok 2014:



Zdroj: Finstat.sk a finančné výkazy firiem

ZÁVER

Z analýzy účtovných závierok zverejnených na stránke www.finstat.sk za rok 2014 vyplýva zaujímavá skutočnosť. Na vzorke 167 057 firiem (finstat, 2015) možno ukázať, že za rok 2013 vykázalo nulovú a zápornú daň až 95 980 firiem a v roku 2014 vykázalo nulovú a zápornú daň len 25 985 firiem. Počet firiem ktoré nezaplatili žiadnu daň klesol o 73%.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

http://www.aktuality.sk/clanok/300533/rebricek-najvacsich-platcov-dane-na-slovensku/
http://www.finstat.sk/analyza-firiem?Activity=&Region=&Sales=&Employee=&Year=2014&OnlyMonitoring=&PerPage=20&Sort=payed-tax-desc&Task=&Tab=&Compare=&Filter=46287337
http://www.etrend.sk/rebricky-firiem.html
http://www.finstat.sk/analyza-firiem?Activity=automobilov%C3%BD%20priemysel&Year=2014&PerPage=20&Sort=profit-desc
http://www.finstat.sk/analyzy/statistika-dane-z-prijmu-firiem-2014

EFEKTÍVNOSŤ VÝBERU DPH V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

THE EFFECTIVENESS OF VAT COLLECTION IN THE CONDITIONS OF THE SLOVAK REPUBLIC

Alona Kurotová[1]

ABSTRACT
Efektívnosť výberu DPH vyjadruje rozdiel medzi skutočným a teoreticky možným výberom DPH. Slovensko má nelichotivú 3 pozíciu v daňových únikoch po Rumunsku a Litve odhaduje sa, že daňové úniky sú vo výške viac ako 35% od celkovej výšky príjmov DPH. Cieľom článku je skúmanie efektivity výberu DPH, konkrétne spôsobu jej merania a predikciu vývoja. Spotrebná elasticita DPH ako indikátor efektívnosti výberu DPH bola vypočítaná pre podmienky Slovenskej ekonomiky. V časových radoch za roky 2004 –2013 na základe analýzy trendov vývoja konečnej spotreby a príjmov DPH boli objavené dve anomálie: pokles výberu DPH v roku 2009 ako dôsledok finančnej a hospodárskej krízy a v roku 2012 sa veľmi znížila efektívnosť výberu DPH, čo potvrdili aj analýzy Eurostatu. Koeficient spotrebnej elasticity príjmov DPH signalizuje pomerne veľké daňové úniky na Slovensku.

KEYWORDS
Effectiveness of VAT collection, VAT gap, coefficient of effectiveness of VAT collection, total consumption, VAT income

JEL KLASIFIKÁCIA
B41, E27, H20,

[1] Mgr. Alona Kurotová, externý doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, alyona.kurotova@gmail.com

ÚVOD

Efektívnosť výberu DPH vyjadruje rozdiel medzi skutočným výberom DPH a teoreticky možným výberom DPH. Ak by neexistovali daňové úniky tento rozdiel by bol nulový a efektívnosť výberu DPH by sa rovnala jednej. Keďže v ekonomikách existujú daňové úniky, potom efektívnosť výberu DPH je menšia ako jedna. Efektívnosť výberu je možné vypočítať a na základe toho podniknúť potrebné kroky na zvýšenie príjmov DPH. Efektívnosť výberu DPH voči daňovým príjmom je koeficient efektívnosti výberu DPH. Z minulého vývoja výberu DPH v analyzovanej ekonomike môžeme čerpať podklady na korekcie budúceho vývoja výberu DPH. Koeficient korekcie indexu príjmov DPH je v článku založený na báze spotrebnej elasticity príjmov DPH. Pomocou koeficientov korekcie výberu DPH upravujeme teoretické indexy výberu DPH na predpokladané (prognózované) indexy DPH na základe doterajšieho (štatistického) vývoja v ekonomike. Z minulého vývoja výberu DPH v analyzovanej ekonomike môžeme čerpať podklady na korekcie budúceho vývoja výberu DPH.

VYMEDZENIE POJMU DPH

DPH bola zavedená už v roku 1954 vo Francúzku francúzskym ekonómom Maurice Lauré[2]. V súčasnosti je DPH zavedená „vo viac ako 156 štátoch sveta“[3]. Počet štátov, v ktorých sa DPH používa naznačuje, že idea a zmysel jej zavedenia sú úspešné. DPH predstavuje jeden z hlavných príjmov štátneho rozpočtu štátov, v ktorom sa používa. Napríklad v roku 2014 predstavovali všetky daňové príjmy na Slovensku 12,656 mld. eur, z ktorých DPH predstavovala 39,6 % (5,013 mld. eur), čo je dvakrát viac ako daň z príjmu právnických osôb, a napríklad 24 krát viac ako príjmy zo spotrebnej dane za alkohol[4].

Spôsob účtovania DPH môže byť pre tých, ktorí sa s ním nikdy nestretli pomerne zložitý. V skutočnosti ide systém DPH ruka v ruke s celosvetovým trendom prenosu daňového zaťaženia z priamych daní na nepriame. Jednou z príčin je fakt, že väčšina ľudí sa kritickejšie stavia k priamym daniam, ktorých výška je všeobecne známa a ich odvádzanie je viditeľnejšie. Na druhej strane si ľudia menej všímajú kedy, kto a ako platí DPH.

Slovensko je členským štátom EÚ a v svojej zákonnej úprave rešpektuje pravidla stanovené v Smernici Rady 2006/112/ES z 28. novembra 2006 o spoločnom systéme dane z pridanej hodnoty. Tovary a služby, ktoré sú predmetom dane z pridanej hodnoty sú okrem toho upravené v príslušných zákonoch každého štátu EÚ a nemôžeme tvrdiť, že prístup pri zdanení je všade úplne rovnaký. Každý štát by si však mal zadefinovať základné východiská a štruktúru zdanenia tak, aby vedel zabezpečiť čo najbezproblémovejší tok dane do štátneho rozpočtu. Princíp pôsobenia DPH je taký, že tuzemský subjekt si môže od svojej daňovej povinnosti odpočítať daň z tovaru a služieb (daň na výstupe) v prípade ak je platiteľom DPH. Z uvedeného vzťahu medzi odpočítaním dane a daňou za príslušné zdaňovacie obdobie vzniká vlastná daňová povinnosť platiteľa dane alebo nadmerný odpočet a to nasledovným spôsobom:

---

[2] ECONOMYWATCH. 2010. Value Added Tax (VAT). In Economywatch.com [cit. 2015-10-18]. Dostupné na internete: http://www.economywatch.com/business-and-economy/vat.html

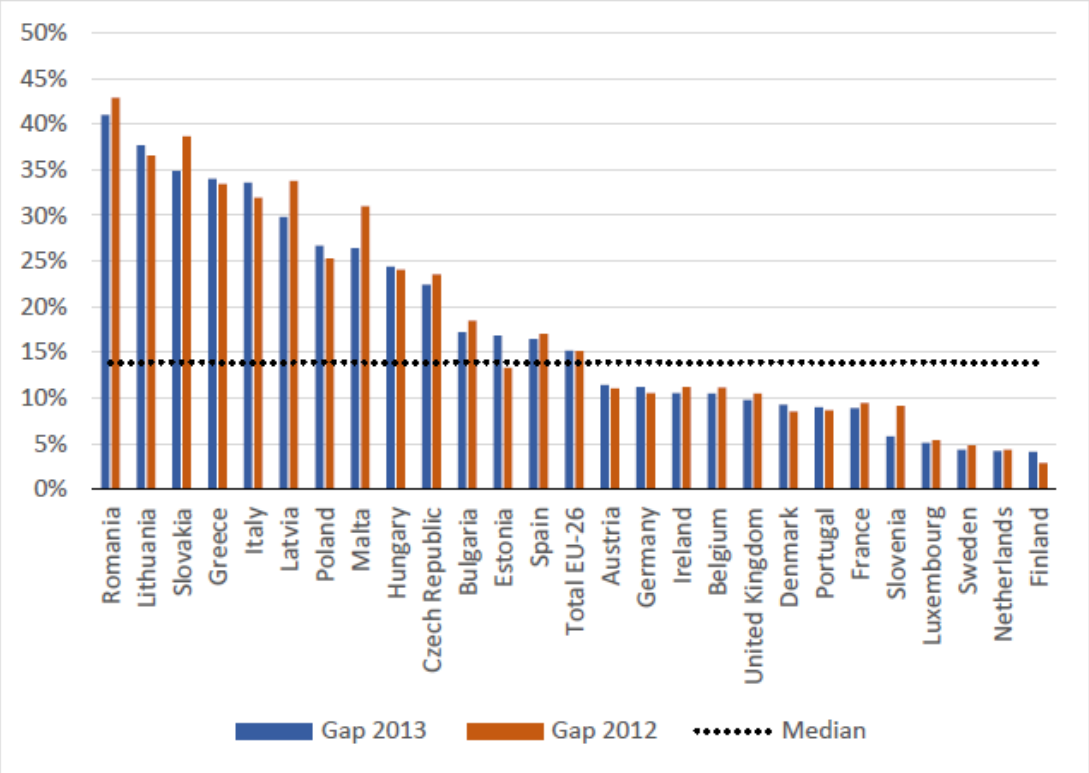
[3] LEJEUNE Ine. The EU VAT Experience: What Are the Lessons? In *Tax Analysts* [cit. 2015-10-18]. Dostupné na internete: Dostupne na: http://www.taxanalysts.com/www/freefiles.nsf/Files/LEJEUNE-21.pdf/$file/LEJEUNE-21.pdf

[4] Ministerstvo financií Slovenskej republiky. 2015. Daňové príjmy [cit. 2015-10-18]. Dostupne na internete: http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=4738

1. „Odpočítaná daň › daň → nadmerný odpočet
2. Odpočítaná daň ‹ daň → vlastná daňová povinnosť“.[5]

Na Slovensku sú značné straty na DPH a hoci od roku 2012 sa vláda pustila do boja proti daňovým podvodom sú potrebné dodatočné opatrenia. Medzi zavedené opatrenia patri napríklad kontrolný výkaz DPH alebo zvýšená pozornosť pri registrácii za platiteľa DPH, ktoré ale výrazne zvýšili náklady na dodržiavanie daňových predpisov pre podniky. Článok je zameraný na spôsob odhalenia objemu teoretických príjmov DPH a efektivity výberu DPH za účelom prognózovania indexu DPH na základe doterajšieho (štatistického) vývoja v ekonomike.

Tabuľka č. 1[6]: Výpadky DPH podľa štátov EÚ v rokov 2012-2013



Podľa tabuľky č. 1 je zrejme, že Slovensko má nelichotivú 3 pozíciu v daňových únikoch po Rumunsku a Litve. Hoci sa Slovensko v roku 2014 zlepšilo, jeho vyber DPH má približne dvakrát väčší výpadok, ako je európsky priemer, preto je skúmanie problematiky aktuálne.

VZŤAH MEDZI SPOTREBOU, PRÍJMAMI DPH A EFEKTÍVNOSŤOU VÝBERU DPH

Závislosť medzi príjmami (objemom) dane z pridanej hodnoty a konečnou spotrebou budeme analyzovať pomocou regresných rovníc, ktoré možno vyjadriť všeobecne

$$DPH = f(KS) \quad (1)$$

alebo

$$T = f(y)$$

[5] SCHULZOVÁ a kol. 2015. Daňovníctvo, daňová teória a politika I. Vyd. Praha: Wolters Kluwer, s.172. ISBN 978-80-7478-867-3

[6] Európska komisia. 2015. PRACOVNÝ DOKUMENT ÚTVAROV KOMISIE: Správa o krajine, Slovensko 2015. Vyd: Brusel: Európska komisia

kde:
DPH,T – daň s pridanej hodnoty
KS, y – konečná spotreba

Pomocou Excelu budeme odhadovať tieto typy rovníc:

- lineárnu
- logaritmickú
- mocninnú
- exponenciálnu

Z jednotlivých odhadnutých regresných rovníc vyberieme pre ďalšie analýzy tú rovnicu, ktorá má najvyšší koeficient determinácie R^2. Z regresnej rovnice s najvyšším koeficientom determinácie vypočítame *spotrebnú elasticitu DPH* takto:

$$E_{SD} = \frac{dDPH}{dKS} \times \frac{KS}{DPH} \tag{2}$$

Spotrebná elasticita DPH nám vyjadruje, že ak sa zvýši spotreba o jedno percento o koľko percent sa zvýši výber DPH. Ak sa nemenia sadzby DPH v tom prípade by spotrebná elasticita DPH mala byť rovná jednej alebo menej ako jedna. Môžeme konštatovať, že spotrebná elasticita dane je *indikátor efektívnosti výberu DPH*. Spotrebnú elasticitu dane vypočítaná z regresnej funkcie, ktorá dosahuje najvyššiu hodnotu R^2 využijeme *ako koeficient korekcie indexu príjmov DPH*

$$I_T = \left(\frac{u_2 \times v_2 \times z_2 \times k_2}{r_{2k}^{\frac{1}{E_D}} \times u_1 \times v_1 \times z_1 \times k_1} \right)^{\frac{E_S - E_S \times E_D}{E_S + E_D}} \times \frac{r_{2k}^{\frac{1}{E_D}} \times k_1 \times (k_2 - 1)}{k_2 \times (k_1 - 1)} \times i_{2z}^{1-E_D} \tag{3}$$

takto

$$I_{Tk} = ((I_T - 1) \times E_{ST}) + 1 \tag{4}$$

kde:
I_{Tk} – teoretický korigovaný index DPH
I_T – teoretický index objemu DPH
E_{ST} – spotrebná elasticita výberu DPH.

Do vzťahu 3 dosadíme vzťah 4 a zavedieme malú substitúciu, aby sme zmenšili rozsah vzťahu, t.j. u × v × z = w a dostaneme

$$I_{Tk} = \left[\left(\frac{w_2 \times k_2}{r_{2k}^{\frac{1}{E_D}} \times w_1 \times k_1} \right)^{\frac{E_S - E_S \times E_D}{E_S + E_D}} \times \frac{r_{2k}^{\frac{1}{E_D}} \times k_1 \times (k_2 - 1)}{k_2 \times (k_1 - 1)} \times i_{2z}^{1-E_D} \right] - 1) \times E_{ST}) + 1 \tag{5}$$

Vo vzťahu 5 je zakomponovaná efektívnosť výberu DPH pomocou koeficientu E_{ST}. Na odhad regresných rovníc, ktoré vyjadrujú závislosť medzi objemom DPH a konečnou spotrebou

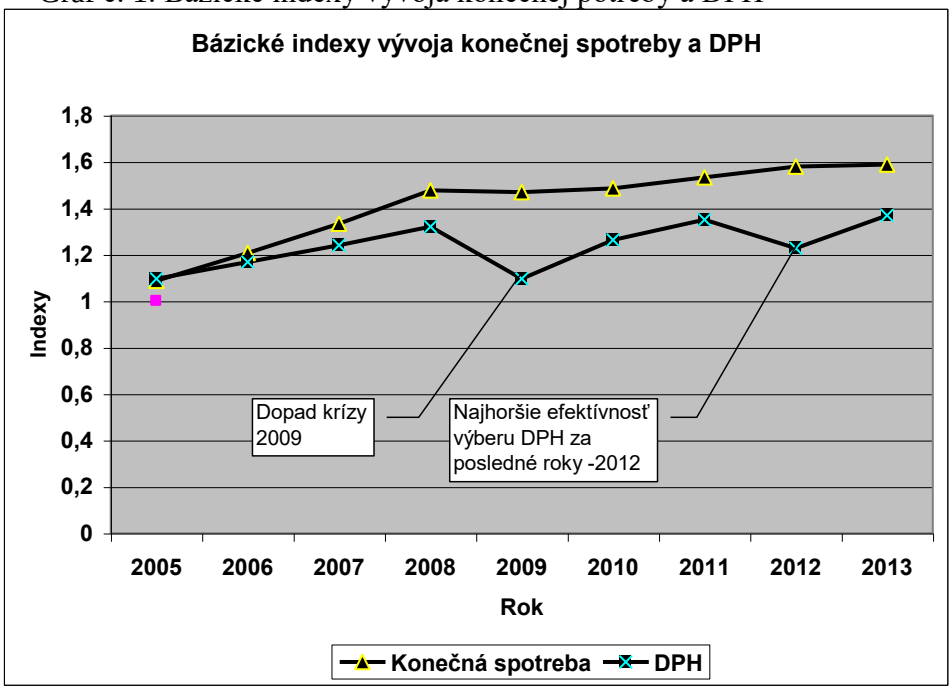
použijeme štatistické údaje za roky 2004 – 2013, ktoré sú uvedené v tab. č. 2 a znázornené na grafe č. 1.

Tabuľka č. 2: Vývoj konečnej spotreby domácnosti v mld. EUR v bežných cenách

Rok	Konečná spotreba domácností v mld. Eur	Indexy rastu konečnej spotreby		Príjmy DPH v mld. Eur	Index rastu objemu DPH	
		Bázický	Reťazový		Bázický	Reťazový
2004	25,8088	1	x	3,6528	1	x
2005	28,0693	1,088	1,088	3,8445	1,096	1,052
2006	31,1682	1,208	1,110	4,0978	1,168	1,066
2007	34,4256	1,334	1,105	4,3536	1,241	1,062
2008	38,1206	1,477	1,107	4,6327	1,321	1,064
2009	37,9299	1,470	0,995	3,8464	1,097	0,830
2010	38,3535	1,486	1,011	4,4315	1,264	1,152
2011	39,5829	1,534	1,032	4,7401	1,352	1,070
2012	40,7695	1,580	1,030	4,3072	1,228	0,909
2013	40,9945	1,588	1,006	4,8022	1,369	1,115

Zdroj: vlastné spracovanie[7].

Graf č. 1: Bázické indexy vývoja konečnej potreby a DPH



Zdroj: vlastné spracovanie.

[7] Zdroje dát sú uložene na stránke www.financnasprava.sk a dajú sa nájsť nasledovným postupom: finančná správa > eSlužby > platenie daní > štatistiky > plnenie štátneho rozpočtu podľa rokov.

Ak analyzujeme údaje v tabuľke č. 1, resp. na grafe č. 1 musíme konštatovať dve anomálie, ktoré sa vymykajú priemernému trendu vývoja konečnej spotreby a DPH. V roku 2009 a v roku 2012 prudko poklesol výber DPH. V roku 2009 poklesol ekonomický rast na úroveň 0,998 porovnaní s rokom 2008, ale oveľa intenzívnejšie poklesol príjem DPH a to na úroveň 0,830 v porovnaní s rokom 2008. Tento jav by bolo možné zdôvodniť do veľkej miery prejavom celosvetovej finančnej a ekonomickej krízy, ktorá dopadla aj na Slovensko. Iná je ale situácia v roku 2012, kedy bol na Slovensku zaznamenaný 3% ekonomický rast, ale výber DPH poklesol cca o 10% v porovnaní s rokom 2011. Podľa údajov Eurostatu v roku 2012 bol na Slovensku veľký výpadok príjmov DPH, ktorý sa odhaduje na 2,8 mld. eur. V roku 2012 sa veľmi znížila efektívnosť výberu DPH. Z uvedených dôvodov nebudeme pri odhade regresných rovníc uvažovať v časových radoch rok 2009 a 2012. Tieto dve anomálie by znehodnotili odhadované závislosti. Na odhad regresných rovníc, ktoré vyjadrujú závislosť medzi príjmami DPH a konečnou spotrebou použijeme štatistické údaje bez rokov 2009 a 2012 uvedené v tabuľke č. 3

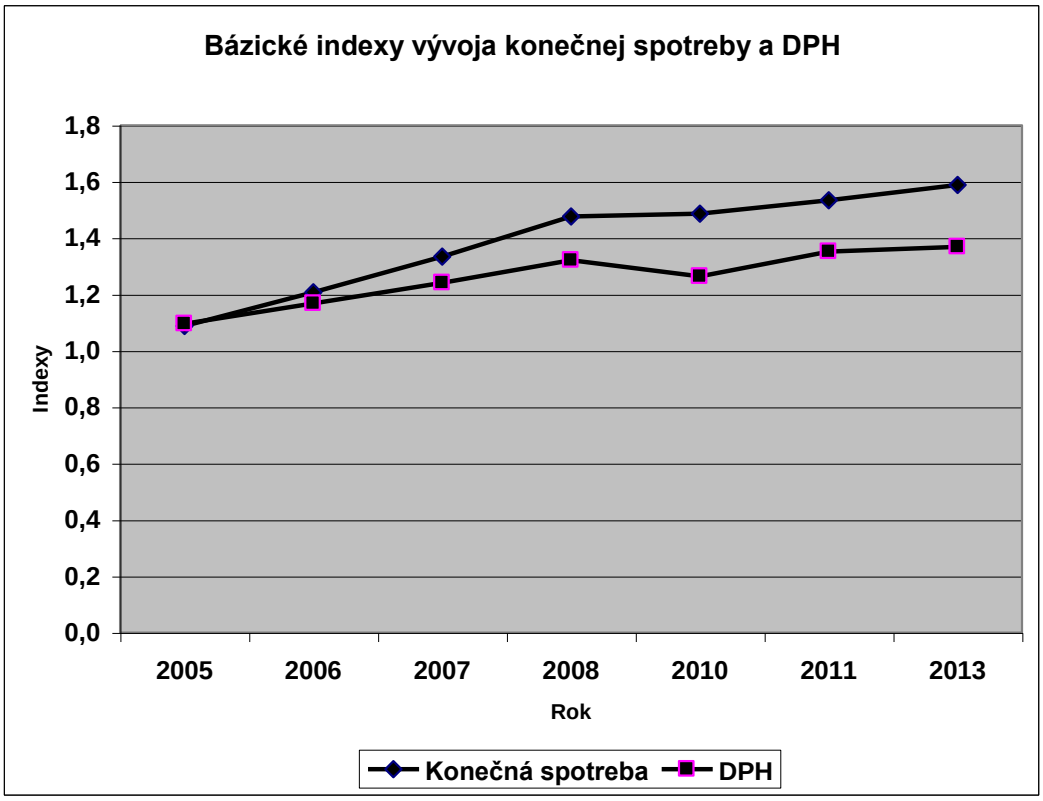
Tabuľka č. 3: Vývoj konečnej spotreby domácnosti a DPH v mld. EUR v bežných cenách

Rok	**Konečná spotreba domácností v mld. eur**	**Indexy rastu konečnej spotreby**		**Príjmy DPH v mld. eur**	**Index rastu objemu DPH**	
		Bázický	**Reťazový**		**Bázický**	**Reťazový**
2004	25,8088	1	x	3,6528	1	x
2005	28,0693	1,088	1,088	3,8445	1,096	1,052
2006	31,1682	1,208	1,110	4,0978	1,168	1,066
2007	34,4256	1,334	1,105	4,3536	1,241	1,062
2008	38,1206	1,477	1,107	4,6327	1,321	1,064
2010	38,3535	1,486	1,006	4,4315	1,264	0,957
2011	39,5829	1,534	1,032	4,7401	1,352	1,070
2013	40,9945	1,588	1,036	4,8022	1,369	1,013

Zdroj: vlastné spracovanie.

Na základe grafu č. 2 môžeme konštatovať, že v sledovanom období rástla konečná spotreba a rástol aj príjem DPH. Objem konečnej spotreby za roky 2004 – 2013 narástol indexom 1,588 a príjmy DPH narástli indexom 1,369. Už na základe tohto trendu možno povedať, že konečná spotreba rástla rýchlejšie ako príjmy DPH. To znamená, že jednopercentný rast konečnej spotreby vygeneruje menej ako jednopercentný rast príjmov DPH. Presnejšiu odpoveď nám dajú regresné rovnice. Zo štatistických radov konečnej spotreby a príjmov DPH budeme postupne odhadovať regresné rovnice pre jednotlivé typy funkcií. Jednotlivé odhadnuté typy regresných funkcií majú nasledovné parametre.

Graf č. 2: Bázické indexy vývoja konečnej potreby a DPH



Zdroj: vlastné spracovanie.

Lineárna $y = 0{,}073 \times x + 1{,}7843$, $R^2 = 0{,}9706$

Logaritmická $y = 2{,}4178 \times \ln x - 4{,}2162$, $R^2 = 0{,}9704$

Mocninná $y = 0{,}5655 \times x^{0{,}5747}$, $R^2 = 0{,}9751$

Exponenciálna $y = 2{,}3572 \times e^{0{,}0174 \times x}$, $R^2 = 0{,}9713$

Odhadnuté regresné funkcie vykazujú vysoký koeficient determinácie R^2, ktorý dosahuje hodnotu 0,97. Pre výpočet spotrebnej elasticity príjmov DPH možno použiť všetky odhadnuté regresné rovnice. Výpočet spotrebnej elasticity príjmov DPH vypočítame na mocninnej funkcii, ktorá má tvar

$$y=0{,}5655 \times x^{0{,}5747}$$

nasledovne:

$$E_{ST} = \frac{df(y)}{dx} \times \frac{x}{y} = 0{,}5655 \times 0{,}5747 \times^{0{,}5747-1} \times \frac{x}{0{,}5655 \times x^{0{,}5747}} = 0{,}5747$$

Koeficient elasticity mocninej funkcie je za celé analyzované obdobie konštantný a má hodnotu **0,5747.**

PROGNÓZOVANIE OBJEMU PRÍJMOV Z DPH VZHĽADOM NA EFEKTÍVNOSŤ VÝBERU

Vychádzame z predpokladu, že štát nemení sadzbu DPH, t.j. $k_1 = k_2$. Ak sa nemenia zvyšné parametre modelu, tak konečná spotreba a príjmy DPH sa taktiež nemenia. Prognózujeme, že efektívnosť výberu DPH sa bude zvyšovať od 0,5747 do 1, čo znamená, že rast konečnej spotreby o 1 % vyvolá zvýšenie príjmov DPH o viac ako 0,5747 %. Efektívnosť výberu DPH je v tomto prípade variabilná premenná. Ekonomický rast a inflácia sú konštanty. Ekonomický rast uvažujeme na úrovni 3 % a infláciu na úrovni 1 % (konštanty modelu). Do vzťahu 4 a 5 dosadíme variabilnú premennú (efektívnosť výberu DPH) a konštanty (ekonomický rast a inflácia). Výsledky výpočtov sú uvedené v tabuľke č. 4 a na grafe č. 3.

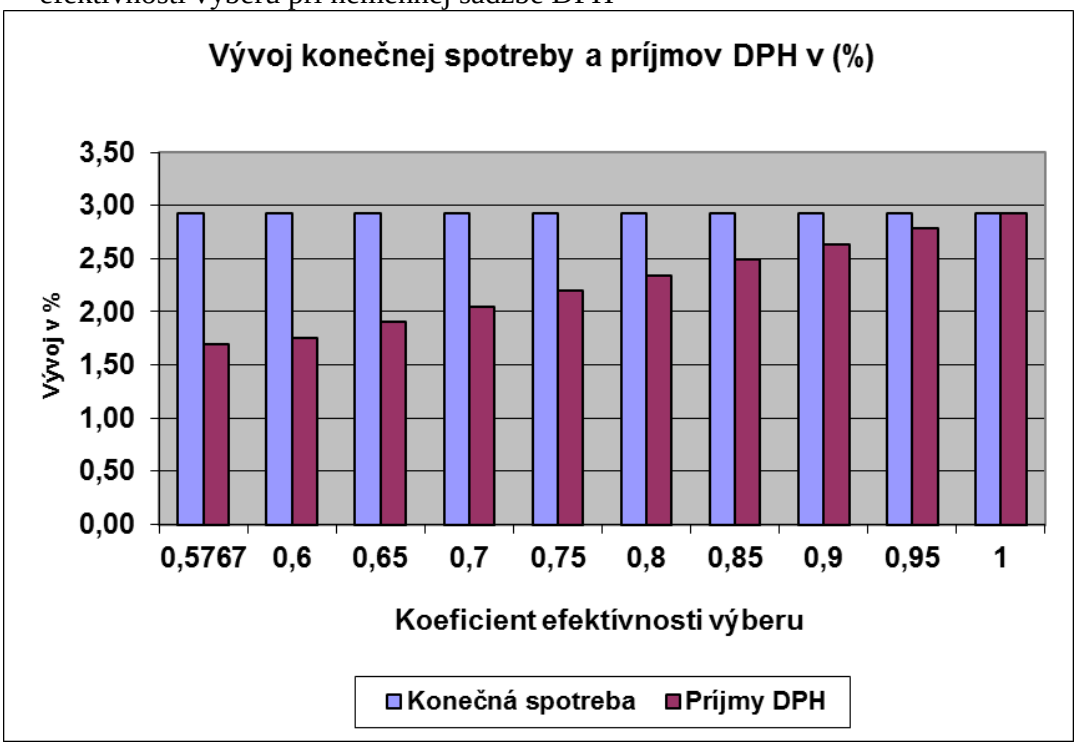
Tabuľka č. 4: Vývoj cien, konečnej spotreby a príjmov DPH pre rôzne úrovne prognóz efektívnosti výberu DPH pri nemennej sadzbe DPH

Indexy			**Elasticita dopytu**	**Elasticita ponuky**	**Zmeny v percentách**		
Ekonom. Rast	**Celková inflácia**	**Koeficient efekt. výberu DPH**			**Spotreb. ceny**	**Konečné spotreba**	**DPH**
r_2	i_{2c}	E_{ST}	E_D	E_S	ps	y	T
1,03	1,01	0,57	1,15	100	1,0003	2,9317	1,6907
1,03	1,01	0,6	1,15	100	1,0003	2,9317	1,7590
1,03	1,01	0,65	1,15	100	1,0003	2,9317	1,9056
1,03	1,01	0,7	1,15	100	1,0003	2,9317	2,0522
1,03	1,01	0,75	1,15	100	1,0003	2,9317	2,1988
1,03	1,01	0,8	1,15	100	1,0003	2,9317	2,3454
1,03	1,01	0,85	1,15	100	1,0003	2,9317	2,4920
1,03	1,01	0,9	1,15	100	1,0003	2,9317	2,6385
1,03	1,01	0,95	1,15	100	1,0003	2,9317	2,7851
1,03	1,01	1	1,15	100	1,0003	2,9317	2,9317

$E_{RS} = 1,0285$ $k_1 = 1,2$ $k_2 = 1,2$

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 3: Vývoj konečnej spotreby a príjmov DPH v % pre rôzne úrovne prognóz efektívnosti výberu pri nemennej sadzbe DPH



Zdroj: vlastné spracovanie

Postupné zvyšovanie efektívnosti výberu DPH od 0,5747 do 1 nemá vplyv na konečnú spotrebu, ale zvyšuje príjmy DPH od 1,69 % (efektívnosť výberu DPH je 0,5747) do 2,93 % (efektívnosť výberu DPH je 1). Štát môže zvyšovať príjmy DPH aj v prípade, že ekonomika nerastie, ak zvýši efektívnosť výberu DPH. To znamená, že 1 % rast konečnej spotreby prinesie viac ako 0,5747 % príjmov DPH. Hodnota 0,5747 je štatisticky odhadnutá hodnota z časových radov konečnej spotreby a príjmov DPH za roky 2004 – 2013.

ZÁVER

Cieľom článku bolo skúmanie efektivity výberu DPH a modifikácia modelu pomocou ktorého je možné prognózovať objem výberu DPH vzhľadom na efektivitu výberu. Spotrebnú elasticitu príjmov DPH (E_{ST}) sme vypočítali pre podmienky slovenskej ekonomiky. Zo štatistických časových radov konečnej spotreby a príjmov DPH za roky 2004 – 2013 boli odhadnuté regresné rovnice. V časových radoch za roky 2004 –2013 sme na základe analýzy trendov vývoja konečnej spotreby a príjmov DPH objavili dve anomálie. V roku 2009 a 2012 prudko poklesol výber DPH i napriek tomu, že konečná spotreba rástla. V roku 2009 to bol dôsledok finančnej a hospodárskej krízy a v roku 2012 sa veľmi znížila efektívnosť výberu DPH, čo potvrdili aj analýzy Eurostatu. Koeficient spotrebnej elasticity príjmov DPH signalizuje pomerne veľké daňové úniky (na dani z pridanej hodnoty) na Slovensku. V prípade, ak štát podnikne potrebné kroky a zvýši efektivitu výberu môže si polepšiť o výšku rastu konečnej spotreby.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. ECONOMYWATCH. 2010. Value Added Tax (VAT). In *Economywatch.com* [cit. 2015-10-18]. Dostupné na internete: http://www.economywatch.com/business-and-economy/vat.html
2. Európska komisia. 2015. PRACOVNÝ DOKUMENT ÚTVAROV KOMISIE: Správa o krajine, Slovensko 2015. Vyd: Brusel: Európska komisia
3. LEJEUNE Ine. The EU VAT Experience: What Are the Lessons? In *Tax Analysts* [cit. 2015-10-18]. Dostupné na internete: Dostupne na: http://www.taxanalysts.com/www/freefiles.nsf/Files/LEJEUNE-21.pdf/$file/LEJEUNE-21.pdf
4. Ministerstvo financií Slovenskej republiky. 2015. Daňové príjmy [cit. 2015-10-18]. Dostupne na internete: http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=4738
5. SCHULZOVÁ a kol. 2015. Daňovníctvo, daňová teória a politika I. Vyd. Praha: Wolters Kluwer, s.172. ISBN 978-80-7478-867-3
6. STRIEŠKA, Ľubomír – HLAVÁČIKOVÁ, Jana. 2013. Vplyv ekonomického rastu na spotrebu a objem obchodnej a výrobnej marže. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry. Zborník vedeckých prác.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-3636-3
7. STRIEŠKA, Ľubomír – KISSOVÁ, Jana. 2013. Vplyv inflácie na objem dane z pridanej hodnoty. In *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2013: zborník vedeckých statí pri príležitosti 60. výročia založenia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-3651-6, CD-ROM
8. STRIEŠKA, Ľubomír – ROMANOVÁ, Anita. 2014. Úvahy o znížení sadzby dane z priadnej hodnoty – realita alebo fikcia. In *Ekonomika a manažment: vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. ISSN 1336-3301, 2014

PRIENIK EKONOMICKÉHO A PRÁVNEHO DVOJITÉHO ZDANENIA PRI ZDAŇOVANÍ DIVIDEND[1]

PENETRANCE OF ECONOMIC AND JURIDICAL DOUBLE TAXATION OF DIVIDENDS

Gizela Lénártová[2]

ABSTRACT
Double taxation is a key issue in international taxation which is focused primarily on the elimination of juridical double taxation. In tax practise an economic double taxation has been arisen as well, which is not given as much attention as juridical double taxation. The main aim of paper is to characterize both types of double taxation and their methods of elimination. The further goals are to describe a penetration of these two types of double taxation, especially in the field of taxation of dividends, their tax consequences in business environment and possible remedies for both types of double taxation of dividends. The final part of paper is devoted to description of present taxation of dividends in Slovak republic, in particular the way of total elimination of economic double taxation of dividends in Slovakia since 2004.

KEYWORDS
economic and juridical double taxation, methods of elimination od double taxation, classical system, integration system, imputation system, exemption system, credit method, exemption method, dividends, international treaties on elimination of double taxation

JEL KLASIFIKÁCIA H24, H25

ÚVOD

Dvojité zdanenie je kľúčovým problémom predovšetkým v medzinárodnom zdanení, ktorému je venovaná veľká pozornosť v teoretickej a praktickej rovine. Celý rad zahraničnej aj domácej literatúry, modelové zmluvy OECD, OSN a USA, bilaterálne zmluvy a výskumné štúdie sa zaoberajú predovšetkým otázkami právneho dvojitého zdanenia v medzinárodných právnych vzťahoch. V každodennej daňovej praxi vzniká aj ekonomické dvojité zdanenie, ktorému nie je venovaná taká pozornosť ako právnemu dvojitému zdaneniu. Cieľom predkladaného príspevku je charakterizovať obidva typy dvojitého zdanenia, uviesť metódy eliminácie ekonomického a právneho dvojitého zdanenia. Prínosom tohto príspevku bude predovšetkým charakteristika prieniku týchto typov dvojitého zdanenia v oblasti zdanenia dividend, daňové dôsledky tohto stavu a možnosti odstraňovania oboch typov dvojitého zdanenia dividend.

VZNIK DVOJITÉHO ZDANENIA A JEHO TYPY

Autori v zahraničnej a domácej literatúre, vo výskumných štúdiách veľmi podobne definujú všeobecný pojem dvojité zdanenie. Podľa autorky predkladaného príspevku dvojité

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č.1/0064/13 *Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry Slovenskej republiky.*

[2] doc. Ing. Gizela Lénártová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: gizela.lenartova@gmail.com

zdanenie vzniká pri „*uložení dvoch alebo viacerých tých istých alebo porovnateľných daní tomu istému daňovníkovi a/alebo platiteľovi, pokiaľ ide o identický príjem alebo majetok v identických zdaňovacích obdobiach*“.

Podľa slovníka daňových pojmov IBFD[3] „*dvojité zdanenie znamená uloženie porovnateľných daní dvomi (alebo viacerými) daňovými jurisdikciami v súvislosti s tým istým zdaniteľným príjmom alebo kapitálom“.*

Za dvojité zdanenie sa neoznačuje prípad, keď je rovnaká transakcia zaťažená dvomi odlišnými daňami z dôvodu vzniku odlišných predmetov zdanenia, čiže keď dochádza k zdaneniu daňou z príjmu, daňou z majetku alebo daňou zo spotreby. V tomto prípade môžeme hovoriť o následnom zdanení toho istého daňovníka rôznych predmetov zdanenia odlišnými daňami.

Dvojité zdanenie môže byť výsledkom simultánneho zdaňovania na báze princípov rezidencie a princípu zdroja alebo iných princípov, ale môže byť zapríčinené takisto súbežným zdaňovaním na báze identických princípov v prípade kolidujúcich definícií subjektu či objektu dane. Pri definícii dvojitého zdanenia však treba rozlíšiť viaceré formy dvojitého zdanenia, a to právne dvojité zdanenie a ekonomické dvojité zdanenie.

Dvojité zdanenie môžeme klasifikovať podľa týchto kritérií[4]:

a) podľa obsahu:
   - ekonomické dvojité zdanenie,
   - právne dvojité zdanenie,
b) podľa miesta vzniku:
   - tuzemské dvojité zdanenie,
   - medzinárodné dvojité zdanenie.

Ekonomické dvojité zdanenie je také zdanenie, pri ktorom dvaja alebo viacerí rozdielni daňovníci sú zdanení viackrát vo vzťahu k tomu istému príjmu alebo kapitálu[5]. Podľa OECD[6] *„ekonomické dvojité zdanenie vzniká vtedy, keď u viac ako jednej osoby je zdanený ten istý predmet zdanenia“.* Najčastejšie vzniká ekonomické dvojité zdanenie pri zdanení zisku akciovej spoločnosti a akcionára pri zdanení dividend, resp. v skupine prepojených podnikov pri transferovom oceňovaní. Ekonomické zdanenie môže byť tuzemské, ako aj medzinárodné.

Právne dvojité zdanenie je zdanenie, pri ktorom jeden a ten istý príjem alebo kapitál sa zdaní u toho istého daňovníka viackrát tou istou daňou alebo obdobnou daňou v štáte rezidencie a súčasne v štáte zdroja príjmu[7].

K tuzemskému dvojitému zdaneniu, resp. vnútroštátnemu „*dochádza vo vnútri jednej daňovej jurisdikcie. Niektoré prípady vnútroštátneho dvojitého zdanenia sú bežnou súčasťou daňového mixu a neodstraňujú sa. Výnimkou je snaha o elimináciu dvojitého zdanenia ziskov spoločností“.*

Medzinárodné dvojité zdanenie má od tuzemského, resp. vnútroštátneho dvojitého zdanenia odlišný charakter. Jeho vznik nie je výsledkom úmyselného rozhodovania

[3] IBFD TAX Glossary in https://www.wildy.com/isbn/9789076078830/ibfd-international-tax-glossary-5th-edition-paperback-ibfd-publications-bv

[4] LÉNÁRTOVÁ, G. 2014. *Medzinárodné zdanenie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, ISBN 978-80-225-3772-8. s. 15.

[5] LÉNÁRTOVÁ, G. – DOPIRIAK, R. – PODOLINSKÝ,V. 2003. *Medzinárodné zdanenie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2003, ISBN 80-225-1692-9. s. 67.

[6] OECD Centre for Tax Policy and Administration: Glossary of Tax Terms. In ‹http://oecd.org/ctp/glossaryoftaxterms.htm#D›

[7] LÉNÁRTOVÁ, G. – DOPIRIAK, R. – PODOLINSKÝ,V. 2003. *Medzinárodné zdanenie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2003, ISBN 80-225-1692-9. s. 67.

zákonodarcov príslušnej jurisdikcie. Vzniká ako dôsledok kolízie dvoch alebo viacerých daňových systémov rôznych štátov. Podľa V. Sojku[8] *„Pokiaľ príslušný štát neuskutoční potrebné opatrenia s cieľom eliminovania dvojitého zdanenia vo vlastnej domácej daňovej legislatíve a nie je uzatvorená zmluva o zamedzení dvojitého zdanenia, vedie k dvojitému zdaneniu prakticky akákoľvek situácia, pri ktorej má určitý subjekt príjmy zo zdrojov na území dvoch štátov, resp. príjmy z iného štátu, ako zo štátu, kde je daňovým rezidentom“.* Podľa OECD[9] *„medzinárodné dvojité zdanenie vzniká vtedy, keď porovnateľné dane sú uvalené v dvoch alebo viacerých štátoch na toho istého daňovníka a na ten istý zdaniteľný príjem alebo kapitál, t.j. keď príjem je zdaniteľný v štáte zdroja a v štáte rezidencie príjemcu tohto príjmu“.* Daňoví experti sa zhodujú v názore, že akékoľvek dvojité zdanenie je škodlivé, pretože je silnou prekážkou v rozvoji medzinárodných ekonomických vzťahov. Preto je dlhoročnou snahou mnohých štátov vo svete eliminovať, resp. redukovať negatívne účinky dvojitého zdanenia. Opatrenia eliminácie dvojitého zdanenia sú: vnútroštátne v národných daňových systémoch (jednostranné, čiže autonómne), medzinárodné, ktoré sú založené na medzinárodných zmluvách.

ZÁKLADNÉ PRINCÍPY V MEDZINÁRODNOM ZDANENÍ

Zdaňovanie jednotlivcov a podnikateľských subjektov sa vo svete veľmi líši. Rozdiely nespočívajú len v odlišných druhoch uplatňovaných daní, v odlišnom výpočte daňového základu a v rozdielnych daňových sadzbách. Medzinárodné rozdiely spočívajú predovšetkým vo filozofii zdaňovania, ktoré vyplýva zo základných princípov medzinárodného zdanenia: buď celosvetový prístup alebo teritoriálny prístup.

V prípade celosvetového prístupu každá krajina môže uplatniť právo zdanenia príjmov dosahovaných aj mimo svojho územia, ak ide o príjmy spoločností s domicilom v danej krajine, zahraničných pobočiek domácich spoločností (incorporated) alebo spoločností s centrálnym vedením v tejto krajine. Práve tento prístup má veľkú „zásluhu“ na dvojitom zdanení. Celosvetový prístup zdaňovania jednotlivcov sa realizuje na základe princípu národnosti, resp. štátnej príslušnosti (principle of nationality). Neobmedzené zdaňovanie založené na princípe národnosti alebo občianstva, či štátnej príslušnosti, bolo mnohokrát kritizované za to, že zaväzuje občanov krajiny žijúcich za hranicami štátu k plateniu daní. Títo občania sú zdaňovaní na základe tohto princípu rovnako ako občania žijúci na území štátu, ktorí využívajú verejné statky poskytované týmto štátom. Aplikácia tohto princípu z právneho hľadiska znamená, že osobná pôsobnosť daňovo-právnych noriem presahuje pôsobnosť teritoriálnu.

Teritoriálny princíp znamená, že každá krajina má právo zdanenia príjmov pochádzajúcich z aktivít daňových subjektov na jej území − teritóriu. Preto musíme hľadať spojitosť medzi teritóriom určitého štátu a zdaňovanou entitou. Kritériom pre túto väzbu medzi štátom a zdaňovanou entitou spočíva v pobyte alebo sídle zdaňovanej entity na teritóriu štátu alebo inom relevantnom výskyte majetku či poskytovaní služieb na teritóriu štátu. Vo všeobecnosti, právo zdaňovania vychádzajúce z princípu teritoriality môžeme rozčleniť na zdaňovanie na základe princípu rezidencie a na základe princípu zdroja. Princíp rezidencie sa prakticky uplatňuje vo väčšine krajín sveta, pretože v moderných daňových systémoch sa ukladá neobmedzenú daňovú povinnosť (t. j. daňovú povinnosť z celosvetových príjmov) tým, ktorí sú rezidentmi na ich teritóriu (residence principle) a štát, ktorý ho uplatňuje, štát rezidencie.

[8] SOJKA, V. 2008. *Medzinárodní zdanění příjmů. Smlouvy o zamedzení dvojitého zdanění a zákon o daních z příjmu*. Praha : ASPI, a.s. 2008. ISBN 978-80-7357-354-6. s. 31.

[9] OECD Centre for Tax Policy and Administration: Glossary of Tax Terms. In ‹http://oecd.org/ctp/glossaryoftaxterms.htm#D›

Štáty podrobujú zdaneniu nielen príjmy svojich občanov a spoločností, ale aj príjmy cudzích štátnych príslušníkov a zahraničných firiem, ktoré dosahujú príjmy z podnikania, investovaného kapitálu a pod. na ich území. Tieto príjmy sa považujú za príjmy zo zdrojov v krajine, kde vznikajú (čiže odkiaľ sa vyplácajú, t. j. kde má sídlo spoločnosť, ktorá ich vypláca). Takého zdanenie sa nazýva zdanením na základe princípu zdroja (source principle) a štát sa nazýva štátom zdroja. Zahraničnoobchodné vzťahy a medzinárodná hospodárska spolupráca môžu tak spôsobiť medzinárodné dvojité zdanenie, a tým nepriaznivo pôsobiť na efektívnosť podnikateľských aktivít. Zdaňovanie príjmov založené na princípe zdroja má rovnaký význam ako zdaňovanie na základe princípu rezidencie. Oprávnenie zdaňovať príjem na základe princípu zdroja spočíva v tom, že štát zdroja dáva možnosť zahraničnému daňovníkovi získavať príjem zo zdrojov tejto krajiny. Zdrojom môžu byť hlavne:

- miesto, kde sa dosahujú príjmy stálej prevádzkarne,
- miesto podnikania, v ktorom daňovník nie je rezident,
- miesto, kde sú poskytované služby, ktoré nezakladajú vznik stálej prevádzkarne,
- miesto, kde je umiestnený majetok,
- miesto, kde sa vykonali platby.

Slovenská republika zdanenie na základe princípu zdroja realizuje na základe § 2 písm. f), g), h), a § 16 zákona o daniach z príjmov[10]. Na zdanenie príjmov zahraničných osôb pochádzajúcich zo zdrojov sa zväčša využíva zdanenie zrážkovou daňou, kde za zrazenie dane je zodpovedný domáci platiteľ (osoba, ktorá vypláca príjem zahraničnej osobe). Vo výnimočných prípadoch sa príjem zdaňuje klasickým daňovým priznaním (v SR, ak existuje stála prevádzkareň, tá podáva daňové priznanie z príjmov zo zdrojov v SR), prípadne sa zdanenie zabezpečí preddavkom na zabezpečenie dane, ktoré uhradí domáci platiteľ správcovi dane. Tento preddavok sa vyrovná (započíta) v daňovom priznaní stálej prevádzkarne.

VZNIK MEDZINÁRODNÉHO PRÁVNEHO DVOJITÉHO ZDANENIA A JEHO ELIMINOVANIE

Príčinami vzniku medzinárodného právneho dvojitého zdanenia sú konflikty medzi základnými princípmi zdanenia, súčasnou aplikáciou identických princípov vo viacerých štátoch, nejednotnou úpravou princípov zdanenia v legislatíve jednotlivých štátov, rozporom v definovaní jednotlivých druhov príjmov v legislatíve jednotlivých štátov. Keďže medzinárodné právne dvojité zdanenie predstavuje neúmerné daňové zaťaženie a je brzdou hospodárskych stykov, pohybu kapitálu, osôb, tovaru a pod. Nepriaznivo pôsobí na rozvoj hospodárskych a kultúrnych vzťahov, a preto sa každý štát snaží odstrániť jeho negatívne vplyvy. Na zamedzenie dvojitého zdanenia štáty využívajú opatrenia jednostranné opatrenia a medzištátne opatrenia.

Jednostranné vnútroštátne opatrenia

Uplatňujú sa v rámci vlastných daňových predpisov príslušného štátu (národná, resp. domáca daňová legislatíva), ktoré predovšetkým určujú daňové povinnosti, druhy daní a vymedzujú tiež kto, kedy a v akej výške bude zdaňovaný. Jednostranné vnútroštátne opatrenie znamená to, že ak bol príjem rezidenta v zahraničí už zdanený, tento štát toto zdanenie nejakým spôsobom zohľadní. Na vylúčenie dvojitého zdanenia sa zvyčajne využívajú dve skupiny metód – *metóda vyňatia* a *metóda zápočtu*, ktoré sú obsahom ďalšej kapitoly tejto učebnice. V tomto prípade ide o jednostranné opatrenie na strane štátu rezidenta. Jednostranné opatrenie môže vykonať aj štát zdroja tým, že sa vzdá zdanenia príjmu plynúceho rezidentovi

[10] Zákon č. 595/2003 Z. z. v znení neskorších predpisov.

iného štátu. Príkladom na jednostranné vnútroštátne opatrenie zo strany štátu rezidenta v slovenskej daňovej legislatíve je ustanovenie zákona[11]

„Metóda vyňatia príjmov podľa ods. l sa uplatní, ak daňovníkovi s neobmedzenou daňovou povinnosťou plynú príjmy zo závislej činnosti
a) za prácu vykonávanú pre Európsku úniu a jej orgány, ktoré boli preukázateľne zdanené v prospech všeobecného rozpočtu EÚ, alebo
b) zo zdrojov v zahraničí, zo štátu, s ktorým Slovenská republika nemá uzavretú zmluvu, a tieto príjmy boli v zahraničí preukázateľne zdanené,
c) zo zdrojov v zahraničí zo štátu, s ktorým Slovenská republika má uzavretú zmluvu a tieto príjmy boli v zahraničí preukázateľne zdanené, ak je tento postup pre daňovníka výhodnejší“.

Jednostranné opatrenie nie je pre štát, ktorý ho prijíma, príliš výhodné, pretože sa tým obvykle vzdáva prevažnej časti (prípadne celého) daňového výnosu z daného príjmu. Preto je snahou každého štátu uzatvárať medzinárodné zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia.

Medzištátne opatrenia

Medzi tieto opatrenia patria medzinárodné postupy koordinované medzinárodnými zmluvami. Medzi najdôležitejšie medzinárodné zmluvy patria zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia, ktoré koordinujú daňové systémy dvoch štátov tak, aby na jednej strane príjmy toho istého daňovníka neboli dvakrát alebo viacnásobne zdanené, ale aby na druhej strane nezostali nezdanené vôbec. Takáto zmluva má vyššiu právnu silu ako vnútroštátny daňový predpis, ale nikdy nemôže stanoviť daňovú povinnosť nad rozsah domáceho zákona. Z jej obsahu vyplýva, ktoré daňové výnosy budú rozdelené medzi oba štáty a ktoré budú zdanené iba v jednom z nich. Predmetom týchto zmlúv sú najmä dane z príjmov, majetku a iné priame dane. Nezaoberajú sa nepriamymi daňami (daň z pridanej hodnoty a spotrebné dane), vzhľadom na skutočnosť, že pri vývoze tovarov vzniká pre daňové subjekty nárok na odpočet týchto daní.

VZNIK EKONOMICKÉHO DVOJITÉHO ZDANENIA A METÓDY JEHO ELIMINÁCIE

Ako bolo v predchádzajúcom texte spomenuté, zdanenie zisku korporácií a následné zdanenie dividend akcionárov spôsobuje ekonomické dvojité zdanenie. V národných daňových systémoch vo svete sa doteraz uplatňovali rôzne prístupy k zdaňovaniu zisku korporácií a dividend akcionárov, ktoré vyústili do odlišných systémov zdaňovania ziskov a dividend. V knižnej a časopiseckej literatúre možno identifikovať množstvo klasifikácií týchto systémov zdanenia. Napríklad Riahi-Belkaoui, A.[12] uvádza tieto tri systémy: klasický, čiže separátny korporačný systém, čiastočne integrovaný systém a plne integrovaný asimilovaný systém. Ďalší autori Finkezeller,M. a Spengel C.[13] vymedzujú 3 skupiny mechanizmov zdanenia z hľadiska dopadu dvojitého zdanenia, ktoré sú graficky spracované

[11] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, § 45, ods. 3.

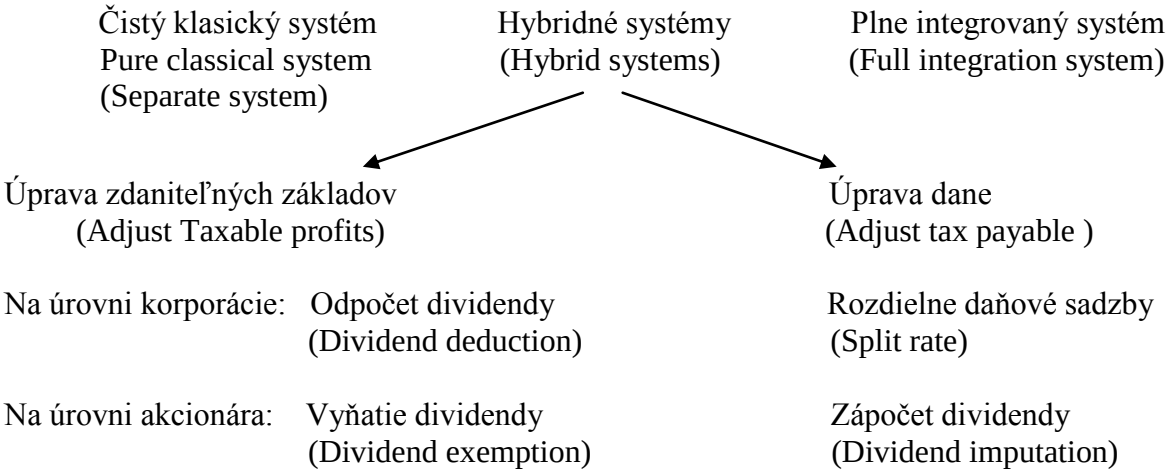
[12] OATS, L. 2002. *Taxing Companies and Their Shareholders: Design Issues*. s. 250-271. In Lymer,A. – Hasseldine,J. 2002. *The International Taxation System.* Boston/Dordrecht/London. 2002, ISBN 1-4020-7157-4. s. 252.

[13] FINKENZELLER, M.− SPENGEL, C. 2004 Measuring the Effective Levels f Company Taxation in the New Memberstates: A Quantitative Analysis. Luxembourg: *Office for official Publications of the European Communities.* In *Taxation paper,* ISBN 92-894-7960-4. European Commision, Directorate-General for Taxation and Customs Union. 2004. No. 7/2004.

v dizertačnej práci Dopiriak, R.[14]. Ide o tieto systémy: mechanizmus redukujúci dvojité zdanenie, mechanizmus úplne eliminujúci dvojité zdanenie, mechanizmus s dvojitým zdanením.

Uplatňované rôznorodé systémy zdanenia ziskov korporácií a dividend akcionárov dokumentujú početné snahy daňových expertov o elimináciu, resp. redukciu ekonomického dvojitého zdanenia a zmiernenie jeho negatívnych dôsledkov. Počas predchádzajúcich desaťročí sa rozvinuli do celého komplexu rôznorodého zdanenia − v zjednodušenom vyjadrení od extrému čistého klasického systému na jednej strane, cez hybridné systémy až po plne integrovaný systém na opačnom konci spektra. Hybridné systémy sú kompromisnými alternatívnymi riešeniami. Lynne Oats[15] klasifikuje systémy zdanenia ziskov a dividend, ktoré vyjadruje schéma 2.

Schéma 1 *Systémy zdanenia dividend*



Prameň: LYNNE OATS: Taxing Companies and Their Shareholders: Design Issues, s. 252 In LYMER, A. – HASSELDINE, J. 2002. The International Taxation System. Boston/Dordrecht/London. 2002, ISBN 1-4020-7157-4, vlastné spracovanie

Ekonomické dvojité zdanenie pri zdaňovaní ziskov akciových spoločností a ďalšom zdaňovaní dividend akcionárov môže byť tuzemské a medzinárodné. V tejto súvislosti sa vynára viacero otázok: Prečo stále existuje ekonomické dvojité zdanenie pri zdanení ziskov a dividend? Prečo sa nepristupuje k jeho úplnému odstráneniu? Odpovede na uvedené otázky treba hľadať v ľahkom, resp. bezproblémovom výbere daní. Ukladanie daní na zisky spoločností je pre daňovú správu jednoduché, pretože sa jednoducho identifikujú. Daň z dividend sa spravidla uplatňuje ako zrážková daň u akcionárov, či už ide o fyzické osoby alebo právnické osoby v mieste zdroja. Aj v tomto prípade nemá daňová správa problémy s výberom daní, pretože subjekt vyplácajúci dividendy uplatňuje zrážkovú daň, ktorú vypočíta, zrazí a odvedie do štátneho rozpočtu.

[14] DOPIRIAK, R. 2010. *Európsky daňový systém – ekonomicko-právna analýza zdanenia ako jeden z faktorov efektívneho rozhodovania podniku v medzinárodnom prostredí*. Bratislava: Dizertačná práca FPM EU v Bratislave, 2010.

[15] OATS, L. 2002. *Taxing Companies and Their Shareholders: Design Issues*. s. 250-271. In Lymer,A. – Hasseldine,J. 2002. *The International Taxation System.* Boston/Dordrecht/London. 2002, ISBN 1-4020-7157-4. s. 252

Východiskom čistého klasického systému je izolovaný pohľad na korporácie a ich akcionárov ako na samostatné entity. V tomto systéme dochádza k zdaneniu ziskov korporácií na dvoch úrovniach: v prvom kroku zdanenie ziskov korporácie a potom po zdanení zisku korporácie druhýkrát pri rozdelení tohto zisku formou dividend ich následným zdanením. V tomto prípade dochádza k plnému dvojitému ekonomickému zdaneniu. Dokonca niektorí autori namiesto termínu plné dvojité zdanenie (full economic double taxation) používajú termín overtaxation[16] ako vhodnejšie vyjadrenie ekonomických dôsledkov zdanenia. Tento systém prevládal až do 60 –tych rokov 20. storočia, kedy začali krajiny prechádzať na rôzne iné systémy zdaňovania ziskov a dividend, ktoré boli zamerané na zmierňovanie ekonomického dvojitého zdanenia. Klasický systém sa uplatňoval aj v SR od roku 1993 do konca roku 2003.

Zo schémy 1 je jasné, že čistý klasický systém leží na jednej strane spektra metód zdanenia a na opačnej strane je plne integrovaný systém. Tento systém umožňuje úplne eliminovať ekonomické dvojité zdanenie tým, že integruje daň zo zisku korporácie (korporatívnu daň) a daň z dividend akcionárov (osobnú daň). Mnohí odborníci, obhajcovia tohto systému ho nazývajú ako „teoretický ideál“, dokonca Cnossen[17] ho opisuje „ako dokonalé riešenie v nedokonalom svete“. Na druhej strane je často označovaný za konduitný systém (tzv.„conduit system)“, hlavne v osobných spoločnostiach (partnerships), kde sa zdaňujú osobnou daňou len podiely na zisku. V teoretickej rovine by tento systém mohol uplatňovať tieto dve alternatívne schémy zdanenia:

a) dosiahnutý zisk korporácie by nebol zdanený (na úrovni korporácie) a boli by zdanené všetky zisky spoločnosti takto: zadržané zisky dôchodkovou daňou korporácie a zisky distribuované ako dividendy osobnou daňou akcionárov. Rovnaký daňový prístup by mohol byť zvolený na vykázané daňové straty, alebo

b) bol by zdanený len zisk korporácie (na úrovni korporácie) a dividendy akcionárov by zdanené neboli − zrealizované metódou vyňatia alebo metódou oslobodenia, resp. metódou zápočtu zrážkovej dane atď.

Systém úplnej integrácie má svoje výhody aj nevýhody. Najvýraznejšou výhodou je zabezpečenie daňovej neutrality z hľadiska foriem podnikania. Vedie k vyššej horizontálnej aj vertikálnej daňovej rovnosti. Systém má aj výhodu v tom, že sa ním eliminuje určitá „predpojatosť“ v prospech financovania dlhom pred financovaním vlastným kapitálom. Nevýhody, resp. ťažkosti pri uplatnení tohto systému vyplývajú najmä z mechanizmu vyhlasovania a výplat dividend, ktoré sú vo svete odlišné, ďalej v prípade, keď má spoločnosť rôzne druhy akcií, predovšetkým nehotovostné dividendy spôsobujú problémy pri zdanení.

Možno konštatovať, že plne integrovaný systém sa v čistej teoretickej podobe veľmi zriedkavo uplatňuje v daňovej praxi, skôr je modifikovaný do rôznych špecifických režimov.

V schéme 1 sú uvedené hybridné systémy, ktoré sú medzi dvomi pólmi čistého klasického systému a plnej integrácie stoja ako kompromisné riešenia zdanenia ziskov korporácií a dividend akcionárov. Úprava zdaniteľných základov a úprava dane sa môže zrealizovať na úrovni korporácie a na úrovni akcionára. V odbornej literatúre sa tieto štyri modely hybridných systémov nazývajú aj ako systémy čiastočnej integrácie. Ide o tieto:

- Odpočet dividendy (Dividend deduction),
- Rozdielne daňové sadzby (Split Rate System),
- Vyňatie dividendy (Dividend Exemption),

[16] Overtaxation znamená vo voľnom preklade prekročenie „únosnej“ miery zdanenia, čiže nadmerné zdanenie.

[17] CNOSSEN, S. 1983 *Alternative Forms of Corporation Tax.* Australian Tax Forum, Vol.I (3), s. 253-279. *“It is a perfect solution in an imperfect world“.* s. 6.

- Zápočet dividendy (Dividend Imputation).

Vo svete sa hybridné systémy uplatňujú v rôznych kombináciách a modifikáciách. Ich porovnanie je veľmi náročné aj preto, lebo mnohé z týchto systémov sa uplatňujú pod rôznymi názvami. V tabuľke 1 sú v prehľadnej forme uvedené hybridné systémy zdaňovania ziskov a dividend v ich vzájomnej previazanosti.

Tabuľka 1 *Hybridné systémy zdaňovania ziskov a dividend*

		upravuje sa	
		zisk pred zdanením	**daň na zaplatenie**
úpravy na úrovni	**korporácie**	odpočet dividendy	rozdielne daňové sadzby
	akcionára	vyňatie dividendy	imputačný systém (zápočet dividendy)

Prameň: LYMER,A. – HASSELDINE,J. 2002. *The International Taxation System.* Boston/Dordrecht/London. 2002, ISBN 1-4020-7157-4. s. 260.

Odpočet dividendy umožňuje odpočítať vyplatené dividendy (aj v priebehu roka) od čistého zisku spoločnosti. Až potom dochádza k zdaneniu spoločnosti a následne k zdaneniu akcionárov. Jeho efekt závisí od proporcie zadržaného zisku a zisku rozdeleného na dividendy. Tento systém pôsobí na úrovni korporácie proti - stimulačne na zadržiavanie ziskov a naopak umožňuje znížiť daňové zaťaženie korporácie pri výplate dividend. Čím je výplata dividend vyššia, tým je daňové zaťaženie korporácie nižšie až po nulové daňové zaťaženie korporácie pri 100 - percentom objeme vyplatených dividend zo zisku.

Vyňatie dividendy znamená, že dividendy sú vyňaté zo zdanenia v rukách konečného príjemcu dividendy, tzn. v rukách akcionára − jednotlivca. Zdanenie v tomto systéme je jednoduché, pretože pozostáva len zo zdanenia zisku korporácie. Výsledné daňové zaťaženie korporácie nie je závislé od proporcionálneho rozdelenia zisku na zadržaný zisk a zisk vyplatený akcionárom vo forme dividend.

V týchto dvoch predchádzajúcich systémoch išlo o hybridné systémy, ktoré sú charakteristické úpravou zdaniteľného príjmu, resp. základu dane. Nasledujúce dva hybridné systémy umožňujú upraviť daň, a to opätovne na úrovni korporácie alebo na úrovni akcionára.

Systém rozdielnych daňových sadzieb uplatňuje odlišné daňové sadzby na zdanenie zadržaného zisku a zisku, ktorý sa rozdeľuje formou dividend. Celkové daňové zaťaženie korporácie bude potom závisieť od výšky takto stanovených diferencovaných daňových sadzieb zdanenia zisku korporácie, rozdelenia zisku na zadržaný a zisk určený na dividendy a marginálnych daňových sadzieb dane z príjmov jednotlivcov − akcionárov. Pozitívom tohto systému je, že pomocou rozdielnych daňových sadzieb zdanenia zisku korporácií možno efektívne ovplyvňovať rozdelenie zisku korporácií na zadržaný zisk a zisk určený na dividendy. Pomocou daní takto možno stimulovať investičnú činnosť korporácií, resp. ich expanziu napríklad stanovením nižšej daňovej sadzby pre zadržané zisky. Na druhej strane vhodne volenými daňovými sadzbami zisku určeného na dividendy možno ovplyvňovať dividendovú politiku akciových spoločností. Odporcovia tohto systému kritizujú oslabenie neutrality zdanenia a značnú komplikovanosť.

Podstatou **imputačného systému** je uplatnenie dane zo zisku korporácie v prvom kroku a potom v druhom kroku na úrovni akcionára sa realizujú nasledujúce úpravy:

1. úprava o zaplatenú daň zo zisku korporácie, teda tá časť dane zo zisku korporácie určeného na dividendy,
2. upravený príjem akcionára x sadzba dane z príjmov jednotlivcov =´daň z príjmu jednotlivca,
3. daňový kredit (−), teda zápočet dane zo zisku korporácie (tej časti zisku rozdeleného na dividendy).

Algebricky možno tento výpočet vyjadríme takto NPIT = d x (mtr - t), kde

NPIT − net personal income tax (čistá daňová povinnosť akcionára)
d − gross-up“ shareholders (zvýšený daňový základ akcionára)
mtr − marginal tax rate (marginálna daňová sadzba akcionára)
t − corporate tax rate (daňová sadzba korporácie)

Potom čistá daňová povinnosť akcionára „net personal income tax“ = zvýšený daňový základ akcionára „gross-up akcionára“ x (marginálna daňová sadzba akcionára „marginal tax rate“ – daňová sadzba korporácie „corporate tax rate“).

Odlišné prístupy pri konštrukcii imputačného systému sa týkajú týchto otázok:

1. Aký spôsob sa uplatní pri „prenose“ dane zo zisku korporácie na akcionára, tzn. spôsob imputácie dane zo zisku korporácie na akcionára, pričom sa využívajú tri možnosti:
   - automatický (automatický zápočet dividendy), uplatňuje sa bez ohľadu na to, či daň zo zisku korporácie bola zaplatená alebo nie. Ide o jednoduchý spôsob, a jeho výhodou je, že redukuje vyvolané daňové náklady akcionára(compliance costs),
   - tzv. kompenzačná daň sa uplatňuje vtedy, ak sa rozdelenie zisku na dividendy realizuje z nezdaneného zisku,
   - tzv. kvalifikovaný dividendový prístup spočíva v uplatnení takých účtovných postupov, ktoré umožňujú pokryť daň zo zisku korporácie u akcionára a tým umožňujú imputáciu vyplatených dividend.
2. Aký stupeň imputácie je uplatnený, čiže úplný zápočet alebo parciálny zápočet.
3. Ako sa daňový kredit (zápočet dividend) uplatňuje na úrovni akcionára:
   - či sa zápočet vzťahuje len na príjem z dividend alebo sa uplatňuje aj z iných druhov príjmov daňovníka − akcionára,
   - či refundovať alebo nie akýkoľvek daňový preplatok, v prípade že vznikne po uplatnení zápočtu,
   - či poskytovať výhody imputačného systému aj daňovníkom oslobodeným od dane, daňovníkom vyňatým zo zdanenia a nerezidentom.

Z uvedeného vyplýva, že tento systém poskytuje veľa možností konkrétneho riešenia, a preto sa imputačné systémy vo svete veľmi líšia a niektoré sa približujú klasickému systému, iné zasa systému integrácie.

PRIENIK PRÁVNEHO A EKONOMICKÉHO DVOJITÉHO ZDANENIA DIVIDEND

Pri zdanení dividend môže dôjsť k rôznym kombináciám dvojitého zdanenia, teda môže vzniknúť právne medzinárodné dvojité zdanenie a zároveň ekonomické dvojité zdanenie, ktoré môže byť vnútroštátne alebo medzinárodné.

Podľa článku 10 ods. 1 Modelovej zmluvy OECD dividendy vyplácané spoločnosťou, ktorá má sídlo v jednom zmluvnom štáte, osobe majúcej bydlisko alebo sídlo v druhom

zmluvnom štáte sa môžu zdaniť v tomto druhom štáte. Modelová zmluva OECD a medzinárodné zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia riešia problém právneho dvojitého zdanenia dividend. Ekonomické dvojité zdanenie sa medzinárodnými zmluvami nerieši. Podľa článku 10 ods. 2 MZ OECD sa však dividendy môžu zdaniť v štáte zdroja, ak sú splnené tieto podmienky:

a) maximálne vo výške 5 % z hrubej dividendy, ak skutočným vlastníkom dividendy je spoločnosť (iná ako partnership), priamo vlastniaca najmenej 25 % majetku spoločnosti, ktorá dividendy vypláca; limit zdanenia je teda obmedzený v krajine zdroja na 5 % hrubej sumy dividend;
b) v ostatných prípadoch môže výška zdanenia dividend dosiahnuť až 15 % ich hrubej sumy (článok 10).

Ak spoločnosť (napr. holdingová spoločnosť) − skutočný vlastník dividend, vykonáva v štáte zdroja, v ktorom je rezidentom spoločnosť vyplácajúca dividendy, priemyselnú alebo obchodnú činnosť prostredníctvom *stálej prevádzkarne*, ktorá je tam umiestnená, alebo vykonáva v tomto druhom štáte nezávislé povolanie prostredníctvom stálej základne tam umiestnenej, a ak účasť, pre ktorú sa dividendy vyplácajú, sa skutočne viaže na túto stálu prevádzkareň alebo na túto stálu základňu, k vyplácaným dividendám sa pristupuje ako k „ziskom podnikov“ podľa článku 7, prípadne ako k príjmom z nezávislých povolaní − článok 14. Podľa Modelovej zmluvy OECD ods. 3. p*ojem „dividendy” použitý v tomto článku označuje príjmy z akcií (podielov na zisku), požitkových akcií alebo požitkových listín, zakladateľských podielov alebo iných práv – s výnimkou pohľadávok – s účasťou na zisku a príjmy z iných podielov na spoločnosti, ktoré sú podľa práva štátu, v ktorom má sídlo spoločnosť, ktorá rozdeľuje dividendy daňovo postavené na úroveň príjmov z podielov na zisku.*

Prehľad daňových sadzieb uplatňovaných v prípade výplat dividend podľa zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia uzatvorených medzi SR a inými krajinami možno nájsť na portáli Finančnej správy SR[18]. Z prehľadu možno zistiť, že v zmluvách sú uplatnené sadzby 0 %, 5 %, 10 %, 12,5 % (napr. zmluva s Nigériou), 15 %, 19 % (napr. zmluva s Gréckom) a 25 % (zmluva s Indiou). Najčastejšie uplatňované sadzby sú 0 %, 5 %, 10 % a 15 %. V konkrétnych zmluvách sú stanovené aj metódy zamedzenia dvojitého zdanenia, spravidla sa uplatňuje metóda zápočtu.

V daňovom systéme Slovenskej republiky sa od roku 1993 do konca roku 2003 používal mechanizmus eliminujúci dopad ekonomického dvojitého zdanenia systémom rozdielnych daňových sadzieb uplatňujúcich na zisk spoločnosti a dividendy. Zisk spoločnosti bol zdaňovaný prvýkrát daňou z príjmov právnických osôb a vyplácané dividendy boli predmetom zrážkovej dane (withholding tax) ako to znázorňuje tabuľka 2.

Zdaňovanie dividend v Slovenskej republike zaznamenalo najvýraznejšiu zmenu od 1. 1. 2004. Podľa zákona o dani z príjmov[19] predmetom zdanenia v SR nie sú:

- podiel na zisku (dividenda) vyplácaný zo zisku obchodnej spoločnosti alebo družstva, určeného na rozdelenie osobám, ktoré sa podieľajú na ich základnom imaní, alebo členom štatutárneho a dozorného orgánu tejto obchodnej spoločnosti alebo družstva, aj keď sú zamestnancami tejto obchodnej spoločnosti alebo družstva,
- vyrovnací podiel,
- podiel na likvidačnom zostatku obchodnej spoločnosti alebo družstva

[18] http://www.financnasprava.sk/sk/sekcia-danova.html/

[19] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, § 3 ods. 2 písm. c), § 12 ods.7 písm. c) a s účinnosťou od 1. 1. 2013 aj § 51d.

- podiel na výsledku podnikania vyplácaný tichému spoločníkovi okrem podielu na výsledku podnikania vyplácaného tichému spoločníkovi VOS a KS, podielu na zisku spoločníka VOS a komplementára KS a okrem podielu spoločníka VOS a komplementára KS na likvidačnom zostatku pri likvidácii spoločnosti a vyrovnacieho podielu pri zániku účasti spoločníka vo VOS alebo zániku účasti komplementára v KS; Za obchodnú spoločnosť alebo družstvo sa považuje obdobná obchodná spoločnosť alebo družstvo v zahraničí

Uplatnením tohto systému bolo ekonomické dvojité zdanenie v SR úplne eliminované.

K zmenám v oblasti zdaňovania dividend v SR došlo od 1.1.2013 na základe prijatej novely č. 395/2012 Z. z., ktorou sa mení a dopĺňa zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov.[20] Ako vyjadruje tabuľka 2 príjmami zahrňovanými do samostatného základu dane sú podiely na zisku (dividendy) obchodnej spoločnosti alebo družstva vykázané za zdaňovacie obdobie najneskôr do 31. 12. 2003, o ktorých o vyplatení rozhodlo valné zhromaždenie po 31. 12. 2012 okrem podielov spoločníkov verejných obchodných spoločností (VOS) a komplementárov komanditných spoločností (VS).

Tabuľka 2 *Vývoj daňových sadzieb dane z príjmov v SR*

obdobie	**daňová sadzba uplatnená na zisk**	**daňová sadzba uplatnená na podiely na zisku (dividendy)**
1993 − 1999	40 %	15 %
2000 − 2001	29 %	15 %
2002 − 2003	25 %	15 %
2004 − 2012	19 %	dividendy nie sú predmetom zdanenia § 3 ods.2 písm. c)
od 1. 1. 2013	**23 %**	- dividendy nie sú predmetom zdanenia podľa § 3 ods.2 písm. c) okrem **15 %** na dividendy tvoriace SZD podľa § 51d ods.1,2,3

Prameň: Daňové zákony SR od roku 1993 po súčasnosť, vlastné spracovanie

Podľa § 51d s účinnosťou od 1. 1. 2013 príjmami zahrňovanými do samostatného základu dane sú: podiely na zisku (dividendy) obchodnej spoločnosti alebo družstva vykázaného za zdaňovacie obdobia najneskôr do 31.12.2003, o ktorých vyplatení valné zhromaždenie rozhodlo po 31. 12. 2012, okrem podielov na zisku spoločníkov VOS a komplementárov KS. Ide o podiely na zisku (dividendy) vyplácané

a) daňovníkom podľa § 2 písm. d) druhého bodu daňovníkovi s neobmedzenou daňovou povinnosťou (§ 2 písm. d). V tomto prípade sa daň vyberá zrážkou podľa § 43 vo výške 15 %, vyplácajúca spoločnosť sa považuje za platiteľa dane.
b) daňovníkom podľa § 2 písm. d) druhého bodu daňovníkovi s obmedzenou daňovou povinnosťou na území SR § 2 písm. e). V tomto prípade sa daň vyberá zrážkou podľa § 43 vo výške 15 %, vyplácajúca spoločnosť sa považuje za platiteľa dane.

[20] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, §51d s účinnosťou od 1. 1. 2013.

c) daňovníkovi s neobmedzenou daňovou povinnosťou (§ 2 písm. d) zo zdrojov v zahraničí. V tomto prípade sú podiely na zisku (dividendy) daňovníka súčasťou samostatného základu dane na zdanenie pri podaní daňového priznania podľa § 32 alebo § 41, pričom samostatným základom dane je príjem neznížený o výdavky. Sadzba dane je vo výške 15 %.

Platí výnimka podľa § 51d na dividendy vyplácané daňovníkovi alebo od daňovníka so sídlom v Európskej únii, ktorý ma v čase výplaty, poukázania alebo pripísania v prospech daňovníka aspoň 10 - percentný priamy podiel na základnom imaní vyplácajúcej spoločnosti. Tieto dividendy nepodliehajú zdaneniu.

ZÁVER

Jednoznačne možno konštatovať, že pri výplate dividend dochádza aj k právnemu aj ekonomickému dvojitému zdaneniu (vnútroštátnemu a medzinárodnému). Eliminovanie právneho dvojitého zdanenia dochádza na základe zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia, ktoré uzatvárajú jednotlivé štáty s cieľom odstrániť, resp. zmierniť negatívne dôsledky dvojitého zdanenia. Ekonomické dvojité zdanenie sa spravidla rieši domácou daňovou legislatívou uplatnením systémov eliminácie dvojitého zdanenia ziskov a dividend. Dôsledkom existencie právneho a ekonomického dvojitého zdanenia a uplatňovaním rôznych veľmi odlišných systémov a metód ich eliminácie je oblasť zdanenia dividend veľmi zložitá a náročná. Slovenská republika pristúpila k jej zjednodušeniu odstránením ekonomického dvojitého zdanenia dividend a tým vytvorila predpoklady pozitívnej daňovej stimulácie v tejto oblasti.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] CNOSSEN, S. 1983. *Alternative Forms of Corporation Tax.* Australian Tax Forum, Vol.I (3), s. 253-279. *"It is a perfect solution in an imperfect world".*

[2] DOPIRIAK, R. 2010. *Európsky daňový systém – ekonomicko-právna analýza zdanenia ako jeden z faktorov efektívneho rozhodovania podniku v medzinárodnom prostredí*. Bratislava: Dizertačná práca FPM EU v Bratislave, 2010.

[3] FINKENZELLER, M.− SPENGEL, C. 2004 Measuring the Effective Levels f Company Taxation in the New Memberstates: A Quantitative Analysis. Luxembourg: *Office for official Publications of the European Communities.* In *Taxation paper,* ISBN 92-894-7960-4. European Commision, Directorate-General for Taxation and Customs Union. 2004. No. 7/2004.

[4] LYMER, A. – HASSELDINE, J. 2002. *The International Taxation System.* Boston/Dordrecht/London. 2002, s.319 ISBN 1-4020-7157-4.

[5] LÉNÁRTOVÁ, G. 2014. *Medzinárodné zdanenie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, s. 268. ISBN 978-80-225-3772-8.

[6] LÉNÁRTOVÁ, G. – DOPIRIAK, R. – PODOLINSKÝ,V. 2003. *Medzinárodné zdanenie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2003, s.236. ISBN 80-225-1692-9.

[7] SOJKA, V. 2008. *Medzinárodní zdanění příjmů. Smlouvy o zamedzení dvojitého zdanění a zákon o daních z příjmu*. Praha : ASPI, a.s. 2008. s.328. ISBN 978-80-7357-354-6.

http://www.financnasprava.sk/sk/sekcia-danova.html/

OECD Centre for Tax Policy and Administration: Glossary of Tax Terms. In ‹http://oecd.org/ctp/glossaryoftaxterms.htm#D›

IBFD TAX Glossary in https://www.wildy.com/isbn/9789076078830/ibfd-international-tax-glossary-5th- edition-paperback-ibfd-publications-bv

Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.

TRANSFORMAČNÉ VODCOVSTVO V STARTUPOCH
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN STARTUPS

Ivana Ljudvigová*

ABSTRACT
Paper explores transformational leadership and their application in startups. Transformational leadership has become one of the most popular and rapidly growing area of leadership theory and research. Transformational leadership is concerned with the process of how certain leaders are able to inspire followers to accomplish great things. This approach stresses that leaders need to understand and adapt to the needs and motives of followers. In contrast to transformational leadership, transactional leadership refers to the bulk of leadership models, which focus on the exchanges that occur between leaders and their followers.

KEYWORDS
leader, team, startup, transformational leadership

JEL Klasifikácia
M20, M21, M29

ÚVOD

Jedným z najaktuálnejších a najpopulárnejších prístupov k vodcovstvu, ktorý vzbudzuje pozornosť mnohých odborníkov od začiatku 80. rokov 20. storočia, je transformačný prístup. Obsahová analýza článkov publikovaných na tému vodcovstva ukázala, že každý tretí zo všetkých výskumov bol zameraný práve na transformačné alebo charizmatické vodcovstvo.[1] Transformačné vodcovstvo je súčasťou „nového vodcovstva" („new leadership"), ktoré venuje viac pozornosti charizme a emocionálnym elementom vodcovstva. Ústredným pojmom sa stáva charizma, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu. Popularita transformačného vodcovstva súvisí najmä s jeho dôrazom na vnútornú motiváciu a rozvíjanie nasledovníkov. Taktiež sa prispôsobuje potrebám všadeprítomnej tímovej práce a tímov, ktoré je potrebné viesť a inšpirovať tak, aby uspeli v dnešných neistých a turbulentných časoch.

Transformačné vodcovstvo je odborníkmi považované za významný predpoklad úspechu nových podnikov – startupov a zároveň sú startupy považované za ideálny kontext pre študovanie transformačného štýlu vodcovstva. Súvisí to s tým, že startupy predstavujú rýchlo rastúce podniky, ktoré v súčasnom turbulentnom prostredí konkurujú prostredníctvom vytvárania nových, originálnych podnikateľských modelov, resp. ich inovujú v závislosti od zmien vo vonkajšom prostredí. Výskum startupov sa musí zamerať nielen na skúmanie dôvodov ich vytvárania, financovania či podpory, ale aj na ľudí, ktorí stoja pri zrode originálnych nových podnikov, resp. zabezpečujú ich fungovanie v reálnom ekonomickom prostredí. Cieľom príspevku je **opísať význam transformačného vodcovstva v startupoch a zhodnotiť daný typ vedenia z pohľadu vhodnosti jeho aplikácie v podmienkach startupov.** Pri napĺňaní hlavného cieľa bolo potrebné odpovedať na nasledovné otázky:

- Je vhodné transformačné vodcovstvo uplatňovať v startupoch?

* Ing. Ivana Ljudvigová, PhD., Katedra manažmentu, FPM, EUBA, e-mail: ivana.ljudvigova@euba.sk
[1] LOWE, K. B., GARDNER, W. L. Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 2001, č. 11, s. 459-514.

- Závisí využívanie vhodného typu vodcovstva od štádia vývoja startupu?
- Potrebuje startup schopného a charizmatického lídra (zakladateľa), aby bol úspešný?
- Funguje transformačné vodcovstvo rovnako dobre v startupoch ako vo veľkých a zabehnutých podnikoch?
- Možno poznatky získané prostredníctvom štúdia vodcovstva vo veľkých, zabehnutých organizáciách aplikovať aj v startupoch?

Odpovede na stanovené otázky poskytlo štúdium zhromaždenej literatúry o vodcovstve. Išlo predovšetkým o knižné a časopisecké zdroje amerických autorov o transformačnom vodcovstve. Analýza, syntéza a komparácia poznatkov a výsledkov výskumov z významných zahraničných literárnych zdrojov umožnili zhodnotiť efektívnosť transformačného vodcovstva v startupoch.

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ TRANSAKČNÉHO A TRANSFORMAČNÉHO VODCOVSTVA

Pojem „transformačné vodcovstvo“ použil prvý krát v roku 1973 Downton, ktorý sa snažil o vysvetlenie rozdielov medzi revolucionárskymi, rebelujúcimi, reformujúcimi a priemernými vodcami.[2] Začiatky skúmania transformačného vodcovstva ako dôležitého konceptu vodcovstva sa však začali prácou politického sociológa Jamesa McGregora Burnsa nazvanou „Leadership“ v roku 1978.[3] V tejto práci sa Burns pokúšal popísať typy vodcovstva a nasledovníctva. Burns rozlišuje výnimočných lídrov, ktorí sú schopní zmeniť jednotlivcov, skupiny, organizácie, či národy (transformačné vodcovstvo) od bežných lídrov, ktorí len udržujú status quo v organizácii (transakčné vodcovstvo). Transakčné a transformačné vodcovstvo považuje Burns za krajné póly kontinua vodcovstva.[4]

Bernard, Bass, Bruce a Avolio ďalej rozvíjali Burnsove myšlienky a čoskoro empirické výskumy ukázali, že spomínané dve teórie by mali byť vnímané a skúmané nezávisle ako dve samostatné dimenzie. Bass uvádza, že päťdesiat rokov boli výskum i teória vodcovstva takmer výhradne zamerané na otázky týkajúce sa autokratického vs. demokratického vedenia, direktívneho vs. participatívneho rozhodovania, úlohového vs. vzťahového zamerania.[5] To sa však v 80. rokoch 20. storočia zmenilo. Bol vykonaný intenzívny výskum transakčného i transformačného vodcovstva v teréne, konkrétne s riadiacimi pracovníkmi a ich tímami etablujúcimi sa z prostredia priemyslu, armády a neziskových organizácií, a to vo viacerých krajinách po celom svete.[6] Podľa Judga a Piccola teória transakčného a transformačného vodcovstva dominuje súčasnému spôsobu uvažovania v rámci výskumu vodcovstva a prevažná väčšina publikovaných štúdií vodcovstva sa týka práve tohto prístupu.[7]

TRANSAKČNÉ VODCOVSTVO

[2] AVOLIO, B. J., BASS, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Third edition. Mind Garden, Inc. 2004.
[3] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
[4] AVOLIO, B. J., BASS, B. M. 1999. Re-examing the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. In *Journal of occupational and organizational psychology* 72, 1999, s. 441-462.
[5] AVOLIO, B. J., BASS, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Third edition. Mind Garden, Inc. 2004.
[6] SOSIK, J. J. 2007. Transformational and transactional leadership. In Rogelberg, S. G. (Ed.): 129 *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, Sabe Publications 2007, s. 834-837.
[7] PICCOLO, R. R., COLQUITT, J. A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: teme diating role of core job characteistics. *Academy of Management Journal* 2, 2006, 49, s. 327-340.

Transakčné vodcovstvo je založené na legitímnej autorite v rámci byrokratickej štruktúry organizácie. Dôraz sa kladie na ujasnenie cieľov, pracovných úloh a výstupov a tiež organizačných odmien a trestov. Dôležitý pri transakčnom vodcovstve je vzťah vzájomnej závislosti a výmenný proces typu „dám vám toto, keď vy urobíte toto“, teda vodca poskytuje odmeny zámenou za zamestnanecký výkon. Transakčné vedenie sa ďalej vyznačuje smerovaním nasledovníkov k dosiahnutiu cieľov prostredníctvom definovania ich rolí a úloh. Efektívne správanie vodcu závisí od potrieb jeho skupiny, takže vodca musí najskôr diagnostikovať, aká miera jeho podpory je požadovaná a následne musí poskytovať žiaduce množstvo takého správania. Gilmor v tejto súvislosti uvádza, že „obľúbencom (insiderom) môže byť zo strany vodcu poskytovaný kvalitatívne rozdielny vzťah než podriadeným v pozícii vzťahových outsiderov“[8]. Rámec transakčného vodcovstva je primárne tvorený osobnými záujmami vodcu, ktoré môžu, ale tiež nemusia byť v súlade so záujmami príslušnej organizácie.

Výsledky použitia transakčného vodcovstva v praxi úzko súvisia s mocou vodcu podporovať podriadených, aby úspešne dokončili dohodnutú úlohu. Forma podpory lídra môže byť rôzna – materiálna alebo symbolická, okamžitá alebo následná, čiastočná alebo celková, implicitná alebo explicitná, v podobe odmien alebo zdrojov.[9] Vychádzajúc z toho rozlišujeme tieto typy transakčného vodcovstva:

- Pasívny manažment výnimkou. Pre túto formu transakčného štýlu správania je príznačné, že nadriadený zasiahne až v prípade negatívnych odchýlok od plánu, respektíve pri výskyte chýb zo strany zamestnanca a realizuje nápravné opatrenia. V opačnom prípade nezasahuje a nevenuje podriadeným pozornosť.
- Aktívny manažment výnimkou. Líder veľmi starostlivo monitoruje pracovnú výkonnosť s cieľom spozorovať chyby a vyriešiť hroziace problémy skôr než sa skutočne udejú, teda nadriadený aktívne hľadá to, čo nie je urobené správne. Ide síce o efektívnejšie a aktívnejšie transakčné vedenie než v prípade pasívneho manažmentu výnimkou, ale vplyv na podriadených je približne rovnaký. Základnou motiváciou ľudí je totiž strach, ktorý môže potlačiť ich kreativitu a inovácie. Líder sa správa k zamestnancom ako k deťom, ktorým sa nedá dôverovať a je potrebné ich neustále kontrolovať, aby sa prispôsobili požadovaným štandardom. Výsledkom je enormná snaha podriadených zachovať status quo prameniaca zo strachu z trestu od nadriadeného.
- Podmienená odmena. Tento konštruktívnejší spôsob transakčného správania lídra sa opiera o dobre definované roly a s nimi spojené očakávania za účelom dosiahnutia žiaduceho výkonového stupňa. Nadriadený používa explicitne vymedzené ciele, objasňuje očakávania, vymieňa sľuby, odmeny a zdroje za svoju podporu u podriadených, zjednáva s podriadenými vzájomný uspokojujúci súhlas, poskytuje odporučenia a pochvalu s cieľom dosiahnuť požadovaný úspešný výkon u podriadených. Typické je používanie motivačnej techniky „cukru a biča“ zo strany lídra, aby formoval správanie podriadených. Zamestnanci si uvedomujú, že ak sa správajú v súlade s požiadavkami lídra, dostanú odmenu. Takáto vonkajšia motivácia môže byť účinná napríklad v organizáciách primárne zameraných na predaj. Avšak niektorí podriadení môžu takýto spôsob správania zo strany lídra vnímať ako manipuláciu.

TRANSFORMAČNÉ VODCOVSTVO

[8] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.

[9] BASS, B. M. Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? In *American Psychologist*, 52, s. 130-139.

Transformačné vodcovstvo je na rozdiel od transakčného procesom podpory vyššej úrovne motivácie a angažovanosti u podriadených. Dôraz sa kladie na vytvorenie vízie podniku a na schopnosti lídra odvolávať sa na vyššie ideály a hodnoty podriadených a vytvoriť tak pocit spravodlivosti, oddanosti a dôvery. Kreitner a Kinicki definujú transformačné vodcovstvo takto: „Transformačné vodcovstvo môže mať za následok zodpovedajúce organizačné zmeny a výsledky, pretože transformuje zamestnancov, ktorí potom sledujú ciele organizácie namiesto sledovania vlastných záujmov.“[10]

Transformačný štýl vodcovstva je založený na uspokojovaní vyšších potrieb pracovníkov. Vodca rozvíja svojich nasledovníkov k sebaaktualizácii, sebaregulácii a sebakontrole.[11] Transformačné vodcovstvo sa podľa Northousa opiera o proces zmeny a transformácie ľudí. Ide predovšetkým o premenu emócií, hodnôt, etiky, štandardov a dlhodobých cieľov. Zahŕňa tiež zmenu motívov pracovníkov, uspokojenie potrieb nasledovníkov a zaobchádzanie s nimi ako s „úplnými ľudskými bytosťami“. Súčasťou transformačného vodcovstva je výnimočný spôsob ovplyvňovania, ktorý vedie nasledovníkov k tomu, že sú ochotní vydať zo seba viac než to, čo sa od nich zvyčajne očakáva.[12] Tento proces zmeny a transformácie je úzko prepojený s charizmatickým a vizionárskym vodcovstvom.

Transformačný vodca má určitú predstavu a používa ju na transformovanie členov organizácie. Inšpiruje ich, tvorí nové postoje a oni začnú veriť v dôležitosť a hodnotu svojej práce. Používa pritom nástroje ako charizma, inšpirujúce motivovanie, intelektuálna stimulácia alebo individuálne hodnotenie. Transformačný vodca ovplyvňuje vo všetkých smeroch – smerom nadol k podriadeným, vertikálne smerom ku kolegom, vzostupne smerom k svojim nadriadeným a navonok ku klientom a zákazníkom. Podľa Suntingerovej takýto vodca je schopný zmeniť kultúru daného podniku.[13]

Na základe množstva štúdií uskutočnených v rokoch 1985 až 1996 Bass a Avolio identifikovali niekoľko rôznych ciest, ktorými transformačný vodca dosahuje pozitívne výsledky:[14]

- Nadriadený používajúci transformačné prvky vodcovstva sa stáva zdrojom inšpirácie pre ostatných členov skupiny. Vykazuje integritu medzi svojimi osobnými presvedčeniami a hodnotami, každodenným správaním a organizačnými cieľmi. U podriadených nastáva identifikácia s určitým cieľom či misiou, čo je posilňované poskytovanou podporou od lídra.
- Transformačný vodca diagnostikuje potreby a záujmy podriadených, vychádza im v ústrety, presadzuje vzájomný rešpekt a povzbudzuje ich k dosahovaniu vyšších sebarealizačných úrovní, pričom berie ohľad na individualitu každého jednotlivca. Berie do úvahy celú osobnosť podriadeného, inšpiratívne podporuje realizáciu zmien a schopnosť adaptability jednotlivcov, posilňuje ich zrelosť, znalosti a vedomie vlastnej hodnoty, čoho výsledkom je výkon za hranicou očakávaní daného jednotlivca i celej skupiny. Transformačný vodca podporuje neustály rast každého člena skupiny a podporuje etické hodnoty.

[10] KINICKI, A., KREITNER, R. 2008. Organizational behavior: Key concepts, skills and best practices. Third edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
[11] MAJTÁN, M. 2009. *Manažment*. 5. dopln. vyd. Bratislava: Sprint dva. 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-7.
[12] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
[13] SUNTINGEROVÁ, Ľ. 2010. *Kreativita v manažmente*. Bratislava: Sprint, 2010, 296 s. ISBN 978-80-89393-21-3.
[14] AVOLIO, B. J., BASS, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Third edition. Mind Garden, Inc. 2004.

- Transformačný líder stimuluje podriadených k tomu, aby videli svet, problémy a možnosti z nových perspektív. Spochybňuje aj tie najúspešnejšie stratégie, aby ich bolo možné v budúcnosti nahradiť. Učí podriadených klásť otázky, ktoré môžu byť zacielené aj na jeho vlastné rozhodnutia, názory a postoje s cieľom odstrániť ich mechanické preberanie.
- Podriadení svojmu transformačnému vodcovi dôverujú pri prekonávaní akýchkoľvek prekážok, pretože vnímajú jeho ochotu k obetovaniu svojich osobných záujmov a registrujú jeho predchádzajúci úspech a pracovné nasadenie pre dobro celého tímu.

Bass predpokladá, že „transformační vodcovia sa objavujú častejšie v období organizačného či celospoločenského rastu, zmeny alebo krízy. To neznamená, že nie sú prítomní v stabilných časoch byrokracie, ale sú schopní pracovať oveľa tvrdšie v podmienkach podnecujúcich zdokonaľovanie, zmeny a rast.[15] Transakčný vodca pracuje v existujúcej organizačnej kultúre, transformačný vodca ju mení.

Medzi najdôležitejšie nástroje transformačného vodcovstva zaraďujeme nasledovné:

- Idealizovaný vplyv (týkajúci sa vlastností aj správania vodcu). Zamestnanci vnímajú transformačného vodcu idealizovaným spôsobom, preto má na svojich podriadených veľmi silný vplyv. Transformačný vodca kladie dôraz na dôveru, zdôrazňuje etické dôsledky jednotlivých rozhodnutí, inšpiruje svojou víziou, podporuje špecifickú autonómiu a rozvoj jedinečného potenciálu každého zamestnanca. Takýto vodca je obdivovaný a rešpektovaný ako postava znázorňujúca hrdosť, lojalitu, sebadôveru a vytvára okolo seba zdieľanie významov, účelu a zmyslu.
- Inšpirujúca motivácia. Vodca formuluje apelujúcu víziu budúcnosti, vyzýva podriadených k dosahovaniu vysokých štandardov, hovorí optimisticky s entuziazmom, posilňuje význam tohto, čo má byť zrealizované, čo je správne a dôležité, povzbudzuje k dosahovaniu týchto cieľov, posilňuje pozitívne očakávania budúcnosti u podriadených.
- Intelektuálna stimulácia. Transformačný líder kladie podnetné otázky, stimuluje u podriadených hľadanie nových perspektív a riešení úloh, cieľov, praktických činností, ale aj vzťahov. Spochybňuje existujúci status quo, rozvíja u podriadených schopnosť riešiť samostatne, inovatívne a kreatívne budúce problémy. Kľúčovým ukazovateľom vodcovej efektivity riadenia je schopnosť podriadených pracovať úspešne bez jeho osobnej prítomnosti.
- Zameranie na individualitu. Vodca zaobchádza s podriadenými ako s individualitami, zohľadňuje ich jedinečné osobné potreby, schopnosti a ašpirácie. Tieto potreby identifikuje nielen v ich existujúcej podobe, ale napomáha k ich zmene a posunu na vyššiu úroveň, aby bol dosiahnutý celkový potenciál jednotlivca. Transformačný vodca pozorne načúva, radí, učí a koučuje.

Výsledkom uplatňovania nástrojov transformačného vodcovstva je rast vnútornej motivácie zamestnancov. Sú viac identifikovaní s nadriadeným a jeho víziou, pociťujú vodcom poskytovanú sociálnu podporu a na základe toho vykonajú viac, než je vyslovene požadované a očakávané podľa popisu ich pracovných povinností. V skupinách vedených prevažne týmto spôsobom je viditeľná vyššia miera vzájomnej dôvery, morálky a súdržnosti.[16] Procházková a Remeňová uvádzajú, že „transformačné vodcovstvo je

[15] AVOLIO, B. J., BASS, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Third edition. Mind Garden, Inc. 2004.
[16] SOSIK, J. J. 2007. Transformational and transactional leadership. In Rogelberg, S. G. (Ed.): 129 *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, Sabe Publications 2007, s. 834-837.

predovšetkým zamerané na ľudí. Nepotláča ich individualitu, dáva im priestor na realizáciu, podporuje kreativitu a tímovú prácu.“[17]

Aj transakční aj transformační vodcovia môžu priviesť podnik k vynikajúcim výsledkom. Vzniká teda otázka, či v praxi nie je úplne irelevantné skúmať skutočnosť, že vzťahy lídrov sú založené buď na dôvere alebo na záväzkoch. Rozdiel medzi transakčným a transformačným vedením vysvetľuje Dourado takto: „Stále sa ľudí pýtam: Chceli by ste byť v práci výnimoční alebo radšej priemerní? Každý stále povie, že chce byť výnimočný. Nikto nikdy nepovie, že chce byť priemerný. A predsa, stretávame sa v práci bežne s výnimočným správaním? Nestretávame. Myslím, že je to tým, ako líder zaobchádza so svojimi zamestnancami. Čisto transakčný líder dojednáva výkon za materiálnu odmenu. Ale takýmto spôsobom priemerných ľudí k mimoriadnym výkonom zrejme nepodnieti.“[18]

Tí najlepší ľudia, ktorí pracujú pre organizácie, pripomínajú dobrovoľníkov. Aj keď by mohli získať dobrú prácu v iných podnikoch, rozhodli sa pre určitú spoločnosť z dôvodov menej hmatateľných, než sú plat alebo postavenie. Pracujú, pretože vidia v práci zmysel. Takýto pracovníci nepotrebujú záväzky, ale dôveru. Vzťahy založené na dôvere ich neparalyzujú, ale prinášajú im slobodu. Takéto vzťahy sú založené na spoločných hodnotách, potrebách a cieľoch a vedú k tomu, že práca má zmysel a prináša človeku uspokojenie.

Vzhľadom na to, že definícia transformačného vodcovstva stanovená Burnsom v roku 1978 zahŕňa zvyšovanie úrovne morálky u nasledovníkov, je ťažké použiť tento termín pri popísaní lídrov typu Adolf Hitler alebo Saddám Hussein, ktorí síce dokážu zmeniť správanie ľudí, ale negatívnym smerom. Na prekonanie tejto dilemy Bass vytvoril termín „pseudotransformačné vodcovstvo“. Tento pojem sa vzťahuje na lídrov, ktorí sú zahľadení do seba, sú manipulatívni, využívajú moc a majú prekrútené morálne hodnoty. Takíto lídri sa málokedy zaujímajú o požiadavky a potreby svojich podriadených, dôležité sú ich vlastné záujmy. Transformační lídri sa naopak vzdávajú vlastných záujmov so zameraním na kolektívne dobro. Skutočné vodcovstvo je totiž procesom práce s nasledovníkmi, ktoré vedie k dosahovaniu spoločných cieľov. Bass upozorňuje, že zámery pseudotransformačných vodcov sú zásadne odlišné a majú charakter skôr vykorisťovateľský a manipulačný než posilňujúci a povznášajúci (autentickí transformační vodcovia).[19] Skutočný líder musí vedieť ovládnuť svoje ego. Stephen Covey sa vo svojom vystúpení na Európskej konferencii o riadení vzťahov so zákazníkmi, ktorá sa konala v Londýne v roku 2002, vyjadril takto: „Oblasť, ktorú musia lídri rozvíjať, aby sa stali veľkými lídrami, je svedomie – ovládnutie sa. To si vyžaduje veľkú silu. Tak Hitler ako aj Gándhí boli ľuďmi vízie, disciplíny a vášne. Rozdiel spočíva vo svedomí.“[20]

Úspešní transformační vodcovia sa spravidla vyznačujú tým, že majú silnú víziu a zmysel pre poslanie a od svojich podriadených vyžadujú silné emócie a zmysel pre identifikáciu s lídrom. Vo vzťahu k nasledovníkom prejavujú dôveru, presvedčenie a optimizmus, na základe čoho sú príkladom a vzorom. Najefektívnejší vodcovia pridávajú prvky transformačného správania k transakčnému štýlu podmienenej odmeny, pretože oba štýly u nich vykazujú v dotazníkoch MLQ (Multi-factor Leadership Questionnaire – multifaktorový dotazník vodcovstva) vysoké skóre, pričom skóre transformačného vodcovstva pozitívne koreluje so skóre transakčného štýlu podmienenej odmeny. Výzvou do

[17] PROCHÁZKOVÁ, K., REMEŇOVÁ, K. 2014. *Rozhodovanie manažérov a ich vodcovský potenciál*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2014, 138 s. ISBN 978-80-225-3968-5.
[18] DOURADO, P. 2008. *60-skundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 199 s. ISBN 978-80-8109-045-5.
[19] BASS, B. M. Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? In *American Psychologist*, 52, s. 130-139.
[20] COVEY, S. In DOURADO, P. *60-sekundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 198 s. ISBN 978-80-8109-045-5.

budúcnosti sú „renesanční lídri“[21], ktorí spájajú do jedného celku prvky transakčného i transformačného správania. Takýto prístup k vodcovstvu by zároveň eliminoval negatívne stránky charizmatického pôsobenia lídrov, ktoré súvisí s príliš veľkým egom alebo dokonca manipuláciou nasledovníkov.

TRANSFORMAČNÉ VODCOVSTVO V STARTUPOCH

Startupy fungujú v rámci jedinečného kontextu, ktorý sa podľa Zächa a Baldeggera vyznačuje „novosťou, malosťou a neistotou“[22]. Novosť sa prejavuje v začínajúcich podnikoch najmä nedostatkom skúseností všetkých pracovníkov (vedenie i zamestnanci), vysokým stupňom pružnosti a dynamickosti. Malosť znamená v novovytvorenom podnikaní obmedzený základ finančných a ľudských zdrojov. Startupy disponujú zväčša plochou organizačnou štruktúrou s nízkym stupňom hierarchie. Vo väčšine začínajúcich podnikov existuje len jedna manažérska úroveň v podobe zakladateľa a výkonného riaditeľa v jednej osobe. Tretím faktorom, ktorý je príznačný pre startupy, je neistota. Neistota vo vnútri začínajúceho podniku je spôsobená krátkou podnikovou tradíciou, chýbajúcimi skúsenosťami a nízkou úrovňou rozvinutia rutín a procesov. Neistota sa však spája aj s vonkajším prostredím, v ktorom startup pôsobí a je daná predovšetkým špecifickými podmienkami prostredia, komplexnosťou a dynamickosťou trhu.

V startupoch je transformačné vodcovstvo zreteľné predovšetkým v počiatočných fázach životného cyklu. Je to zvyčajne jednotlivec s vodcovskými alebo vizionárskymi schopnosťami, ktorý identifikuje príležitosť pre podnikanie vo vonkajšom prostredí a následne založí nový podnik. Líder v začiatkoch podnikania startupu naformuluje víziu, stanoví počiatočné ciele, získava potrebné zdroje (finančné, nefinančné a ľudské), ovplyvňuje investorov, partnerov, dodávateľov či zákazníkov. Baum, Locke a Kirkpatrick uvádzajú, že je „úlohou lídra ako zakladateľa startupu vytvoriť víziu nového podniku a ovplyvniť ostatných (investori, zamestnanci, partneri, dodávatelia a zákazníci), aby si „kúpili jeho sny“[23]. Na rozdiel od zabehnutých podnikov, v startupoch neexistujú štandardizované operačné postupy, štruktúry alebo procesy. Správanie vodcov (zakladateľov) má preto väčší a priamy dopad na výkon startupu v porovnaní s ostatnými (väčšími a zabehnutými) podnikmi. Potvrdzujú to Kets De Vries a Miller, podľa ktorých „individuálne vlastnosti a správanie týchto lídrov ovplyvňujú vývoj a dlhodobú udržateľnosť startupu“[24]. Rovnako podľa Hambricka a Masona sú „startupy často vnímané ako odraz svojho top manažmentu“[25]. Rôzne pramene výskumu podporujú argument, že správanie zakladateľov sa odráža vo vývoji a dlhodobej udržateľnosti startupu.

V podnikateľskej literatúre prevláda názor, že transformačné vodcovské správanie zakladateľov je nevyhnutné pre úspešné vedenie nových podnikov. Podľa Bryanta to vyplýva zo skutočnosti, že „vodcovia v začínajúcich podnikoch musia získať mimoriadny záväzok a zapojenie od svojich pracovníkov, aby startup uspel pri realizácii inovatívneho a značne

[21] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

[22] ZÄCH, S., BALDEGGER, U. 2014. Leadership in startups. Dostupné na internete: http://www.kmuhsg.ch/rencontres2014/resources/Topic_A/Rencontres_2014_Topic_A_Zaech_BALDEGGER.pdf

[23] BAUM, J. R., LOCKE, E. A., KIRKPATRICK, S. A. 1998. A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 1998, s. 43–54.

[24] KETS DE VRIES, M. R., MILLER, D. 1986. Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 1986, s. 266–279.

[25] HAMBRICK, D. C., MASON, P. A. 1984.Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 1984, s. 193–206.

neprebádaného podnikateľského zámeru a súčasne konkuroval už zabehnutým konkurenčným podnikom“[26]. Baum, Locke a Kirkpatrick zistili, že „inšpirácia a vízia zakladateľa sú hnacou silou startupu, čo zvýrazňuje dôležitosť transformačného vodcovského správania v startupoch“[27]. Ensley, Hmieleski a Pearce uvádzajú, že „transformačné správanie lídra má najväčší efekt na výkon podniku v dynamických a turbulentných podmienkach“[28]. Keďže pre startupy je príznačné, že pôsobia v rýchlo sa meniacom prostredí, transformačný štýl vodcovstva zakladateľa pozitívne ovplyvňuje rast a úspech novovytvoreného podniku.

Mnoho empirických štúdií potvrdilo pozitívny vzťah medzi transformačným vodcovstvom a rôznymi ukazovateľmi výkonu podnikov, nezávisle od toho, či boli objektom výskumu startupy alebo už dlhšie etablované podniky. Zvlášť významná sa ukázala korelácia medzi transformačným správaním lídra a ukazovateľmi výkonu jednotlivcov na individuálnej úrovni (zamestnancov), napr. pracovná motivácia, spokojnosť s vykonávanou prácou alebo organizačné vzťahy. Zäch a Baldegger skúmali vzorku 102 startupov a ich zakladateľov, vrátane spätnej väzby od zamestnancov, ktorí hodnotili vodcovské správanie ich lídra. Výsledky ukázali, že „transformačný štýl vodcovstva má významný pozitívny efekt na výkon startupu“[29]. Rovnako na tímovej úrovni výskumy ukázali významný vzťah medzi transformačným vodcovstvom a tímovou výkonnosťou.

Ensley, Hmieleski a Pearce však priniesli kontroverzné výsledky ohľadom výskumu transformačného vodcovstva. Autori skúmali význam vertikálneho a tímového vodcovstva v top manažérskych startupových tímoch a ich vplyv (účinok) na výkon startupu z hľadiska rastu tržieb i počtu zamestnancov. Zistili, že „vertikálne transformačné vodcovstvo nemá pozitívny vplyv na výkon startupu“[30]. Toto zistenie bolo prekvapujúce, pretože bolo v rozpore s väčšinou poznatkov o transformačnom vodcovstve. Autori tento fakt pripísali jedinečnému charakteru startupov, ktoré fungujú inak ako veľké, zabehnuté podniky. Členovia startupových tímov sú zvyčajne dostatočne vnútorne motivovaní a snahy lídra inšpirovať a motivovať ich prostredníctvom transformačného štýlu vedenia môžu byť nielen zbytočné, ale členovia tímu ich dokonca môžu vnímať ako zjavný pokus o psychologickú manipuláciu. Pre začínajúce podniky je tiež podľa autorov príznačné extrémne zameranie na konkrétne ciele. V súvislosti s touto skutočnosťou, môže vertikálne transformačné vodcovstvo rozptýliť sústredenie tímu na výsledky a vytvoriť zbytočné pochybnosti o smerovaní a fungovaní startupu.

[26] BRYANT, T. A. Entrepreneurship; in: G. R. Goethals, G. J. Sorenson, and J. M. Burns, editors, *Encyclopedia of leadership*, Vol. 1, Sage, Thousand Oaks, CA (2004), pp. 442–448.

[27] BAUM, J. R., LOCKE, E. A., KIRKPATRICK, S. A. 1998. A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 1998, s. 43–54.

COVEY, S. In DOURADO, P. *60-sekundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 198 s. ISBN 978-80-8109-045-5.

[28] ENSLEY, M., HMIELESKI, K., PEARCE, C. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*. Dostupné na internete:
http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=managementfacub

[29] ZÄCH, S., BALDEGGER, U. 2014. Leadership in startups. Dostupné na internete:
http://www.kmuhsg.ch/rencontres2014/resources/Topic_A/Rencontres_2014_Topic_A_Zaech_BALDEGGER.pdf

[30] ENSLEY, M., HMIELESKI, K., PEARCE, C. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*. Dostupné na internete:
http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=managementfacub

ZÁVER

Na základe uvedených zistení o transformačnom vodcovstve v startupoch možno skonštatovať, že využívanie vhodného typu vodcovstva veľmi úzko súvisí so štádiom vývoja startupu. Transformačné vodcovstvo má veľký význam pre úspešné začiatky startupu. V úvodnej fáze, pri založení nového podniku, je veľmi dôležité uplatňovanie vodcovských činností zakladateľa/zakladateľov. Ide zvyčajne o jednotlivca (lídra), ktorý identifikuje príležitosť pre nové podnikanie, vytvorí víziu nového podniku a ovplyvňuje ostatných ľudí, aby ho nasledovali. Avšak s rastom startupu, nie je možné, aby všetky funkcie a zodpovednosť vykonával len jeden líder, nech je akokoľvek schopný či charizmatický. Jedna jediná osoba nikdy nedokáže reagovať na všetky tlaky vo vonkajšom prostredí i vo vnútri podniku a včas im prispôsobiť smerovanie podnikania. Startup s rozmanitým a skúseným manažérskym tímom má väčší predpoklad vytvárať lepšie výsledky ako startup závislý od schopností a rozhodnutí jedného lídra.

Zistenia ohľadom transformačného vodcovstva sú potvrdením toho, že poznatky získané prostredníctvom štúdia vodcovstva vo veľkých, zabehnutých organizáciách nemusia platiť v kontexte začínajúcich podnikov (startupov). Startupy fungujú inak ako veľké zabehnuté podniky. Startupy existujú v jedinečnom kontexte, ktorý sa vyznačuje novosťou, malosťou a neistotou. Z tohto dôvodu je potrebný ďalší empirický výskum vodcovstva v rámci kontextu startupov.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. AVOLIO, B. J., BASS, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Third edition. Mind Garden, Inc. 2004.
2. AVOLIO, B. J., BASS, B. M. 1999. Re-examing the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. In *Journal of occupational and organizational psychology* 72, 1999, s. 441-462.
3. BASS, B. M. Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? In *American Psychologist*, 52, s. 130-139.
4. BAUM, J. R., LOCKE, E. A., KIRKPATRICK, S. A. 1998. A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 1998, s. 43–54.
5. BRYANT, T. A. Entrepreneurship; in: G. R. Goethals, G. J. Sorenson, and J. M. Burns, editors, *Encyclopedia of leadership*, Vol. 1, Sage, Thousand Oaks, CA (2004), pp. 442–448.
6. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
7. DOURADO, P. 2008. *60-skundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 199 s. ISBN 978-80-8109-045-5.
8. ENSLEY, M., HMIELESKI, K., PEARCE, C. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*. Dostupné na internete: http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=managementfacub
9. HAMBRICK, D. C., MASON, P. A. 1984.Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 1984, s. 193–206.
10. KETS DE VRIES, M. R., MILLER, D. 1986. Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 1986, s. 266–279.
11. KINICKI, A., KREITNER, R. 2008. Organizational behavior: Key concepts, skills and best practices. Third edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

12. LOWE, K. B., GARDNER, W. L. Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 2001, č. 11, s. 459-514.
13. MAJTÁN, M. 2009. *Manažment*. 5. dopln. vyd. Bratislava: Sprint dva. 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-7.
14. NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
15. PICCOLO, R. R., COLQUITT, J. A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: teme diating role of core job characteistics. *Academy of Management Journal* 2, 2006, 49, s. 327-340.
16. PROCHÁZKOVÁ, K., REMEŇOVÁ, K. 2014. *Rozhodovanie manažérov a ich vodcovský potenciál*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2014, 138 s. ISBN 978-80-225-3968-5.
17. SOSIK, J. J. 2007. Transformational and transactional leadership. In Rogelberg, S. G. (Ed.): 129 *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, Sabe Publications 2007, s. 834-837.
18. SUNTINGEROVÁ, Ľ. 2010. *Kreativita v manažmente*. Bratislava: Sprint, 2010, 296 s. ISBN 978-80-89393-21-3.
19. ZÄCH, S., BALDEGGER, U. 2014. Leadership in startups. Dostupné na internete: http://www.kmuhsg.ch/rencontres2014/resources/Topic_A/Rencontres_2014_Topic_A_Zaech_BALDEGGER.pdf

Príspevok je výsledkom riešenia projektu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov č. I-15-101-00 „Indikátory podnikateľského úspechu startupov“.

ŠPECIFIKÁ OHODNOCOVANIA PODNIKOV S OBMEDZENOU ŽIVOTNOSŤOU

VALUATION SPECIFICS OF LIMITED LIFETIME ENTREPRISES

Ján Londák[1]

ABSTRACT
The goal of this paper is to describe specific approaches and circumstances that are necessary to be considered during the evaluation process of the enterprises where it is not possible to apply the precondition of infinite operation (going concern principle), i.e. limited lifetime enterprises. A limited lifetime of enterprises can be caused by purpose, time, and administrative factors influencing its operation (in such cases, it is expected and consciously limited lifetime) or it can arise due to insufficient financial situation and future prosperity. Depending on the discovered cause of limited lifetime, it is subsequently needed to choose an appropriate valuation approach and optimal time of certain liquidation. Regardless of the valuation case and situation, a lot of mutually influencing factors must be considered and analysed extremely responsibly.

KEYWORDS: value, enterprise valuation, revenue method, liquidation, liquidation surplus, reducible resource, DCF method

JEL KLASIFIKÁCIA: G17, G32, G33

ÚVOD

Výnosové metódy stanovenia hodnoty podniku patria v súčasnosti k najpoužívanejším a zároveň najprepracovanejším metódam používaným pri ohodnocovaní podnikov. Odborná literatúra pozná niekoľko hlavných metód stanovenia výnosovej hodnoty podniku, ktoré sa medzi sebou líšia najmä v chápaní a prístupe k určeniu niektorých kľúčových premenných, s ktorými pracujú. Hlavným dôvodom veľkej obľuby a rozšírenosti výnosových metód pri ohodnotení podnikov, a to nie len pri ich ohodnotení vykonávanom znalcom vo forme znaleckého posudku, je najmä skutočnosť, že ide o dynamické metódy identifikujúce budúci vývoj a zohľadňujúce výnosový potenciál daného podniku. Okrem toho sú aplikovateľné na rôzne typy podnikov a taktiež pracujú iba s majetkom, ktorý je prevádzkovo potrebný, takže výsledná výnosová hodnota abstrahuje od nepotrebného a nadbytočného majetku (Jakubec, Kardoš, Kubica, 2005). Všetky tieto aspekty zapríčiňujú vysokú obľubu výnosových metód tak pri ohodnotení podnikov ako celkov, ale taktiež pri čiastkových investičných, či strategických rozhodnutiach vykonávaných manažmentom alebo vlastníkmi.

Ohodnotenie podniku výnosovým prístupom (metódou) je založené na predpoklade, že hodnota podniku vychádza z očakávaných budúcich úžitkov, ktoré dokáže daný podnik pre akcionára (vlastníka) priniesť a vytvoriť, pričom tieto úžitky sú vyjadrené v súčasných hodnotách k dátumu ohodnotenia. Z hľadiska teórie a podľa odbornej literatúry (Mařík, 2011) je metodicky najsprávnejšie za tieto úžitky považovať peňažné príjmy plynúce z oceňovaného

[1] Ing. Ján Londák, externý doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: *londak.jan@gmail.com*

podniku pre jeho vlastníka (prípadne aj veriteľa) avšak jednotlivé metódy sa líšia práve v chápaní, čím sú tieto úžitky tvorené.

STRUČNÝ OPIS A CHARAKTERISTIKA VÝNOSOVÝCH METÓD

Za najrozšírenejšie a najpoužívanejšie výnosové metódy, resp. modely stanovenia trhovej hodnoty podniku možno považovať tieto (HRVOĽOVÁ, 2006):

- metóda diskontovaných dividend
- metóda kapitalizovaných čistých výnosov
- metóda ekonomickej pridanej hodnoty (economic value added - EVA)
- model súčasnej hodnoty rastových príležitostí (net present value of growth oportunities - NPVGO)
- metóda diskontovaných peňažných tokov (discounted cash flow - DCF).

Uvedené výnosové metódy však majú spoločné niektoré hlavné predpoklady, za ktorých pracujú. Týmto spoločným predpokladom je teoretická nekonečná existencia ohodnocovaného podniku (predpoklad „going concern“) a častý predpoklad dvojfázového modelu (tzv. Gordonov model) rastu ekonomických úžitkov v budúcnosti.

Na základe toho je možné vyjadriť všeobecný vzťah pre stanovenie hodnoty podniku výnosovými metódami v nasledujúcom tvare (vzorec prevzatý z Vyhlášky MS SR 492/2004 Z.z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov):

$$Hodnota\ podniku = \sum_{t=1}^{n} \frac{OZ_t}{(1+i)^t} + \frac{OZ_{n+1}}{i-g} \cdot \frac{1}{(1+i)^n}; \text{pričom platí i} > \text{g}$$

kde

OZ_t – odčerpateľný zdroj počas hodnoteného obdobia, t.j. disponibilný úžitok, ktorý je podnik schopný svojou činnosťou generovať

i – sadzba diskontného faktora použitá na prepočet budúcich úžitkov na súčasnú hodnotu

g – trvale udržateľná miera rastu počas časovo neobmedzeného obdobia

n – dĺžka sledovaného obdobia

Z vyššie uvedeného základného modelu vyplýva, že hodnota podniku stanovená výnosovou metódou predstavuje súčet súčasných hodnôt odčerpateľných zdrojov v jednotlivých rokoch sledovaného budúceho obdobia (tzv. 1. fáza) a súčasnej hodnoty rastúcej perpetuity (tzv. 2. fáza alebo hodnota pokračujúca), ktorá zohľadňuje predpoklady podniku vytvárať odčerpateľné zdroje počas časovo neobmedzeného obdobia.

Rozhodujúce faktory vplývajúce na hodnotu podniku teda môžeme definovať nasledovne:

- odčerpateľné zdroje v jednotlivých budúcich rokoch a spôsob ich určenia
- dĺžka 1. fázy, t.j. počet rokov 1. fázy
- spôsob určenia a výška sadzby diskontného faktora (i)
- spôsob určenia a výška trvale udržateľnej miery rastu (g)

Ako bolo uvedené skôr, tento dvojfázový model (tzv. Gordonov model) je najčastejšie používaným modelom výnosového ohodnotenia podnikov, avšak existujú aj iné modely aplikovateľné v špecifických situáciách alebo pri špecifických typoch podnikov (jednofázový model s nulovým rastom – večná renta, príp. jednofázový model s rovnomerným rastom – rastúca perpetuita (HRVOĽOVÁ, 2006)).

Ak napríklad podnik pôsobí v takom odvetví, alebo možno očakávať taký vývoj v rámci životného cyklu podniku, že štandardný dvojfázový model nevystihuje vývoj odčerpateľných zdrojov dostatočne objektívne a spoľahlivo, je možné použiť aj trojfázový model, ktorý vlastne rozdeľuje prvú fázu na dve parciálne. V rámci týchto fáz sa následne prognózujú odčerpateľné zdroje pre jednotlivé roky, ktoré viac odrážajú očakávaný vývoj v budúcnosti.

Vyššie uvedené prístupy založené na báze going concern, teda pokračovania činnosti podniku, sú pri výnosovom ohodnocovaní najbežnejšie a niekedy sú využívané vyslovene mechanicky bez hlbšej analýzy splnenia podmienok pre odôvodnený predpoklad tejto nekonečnej existencie podniku.

VÝNOSOVÁ METÓDA ZA PREDPOKLADU OBMEDZENEJ ŽIVOTNOSTI

Istou špeciálnou modifikáciou a aplikáciou dvojfázovej metódy ocenenia podniku je ocenenie práve pri neplatnosti predpokladu going concern. Ide o prípady podnikov založených výlučne na realizáciu konkrétneho projektu, ktorý bude po určitom čase ukončený, prípadne podniky, pri ktorých tento predpoklad vylúčila finančná analýza, strategická analýza alebo iná špecifická analýza prognózujúca kľúčové predpoklady budúceho fungovania podniku.

V takýchto prípadoch bude štandardná dvojfázová metóda modifikovaná na nasledovný tvar (vzorec prevzatý z Vyhlášky MS SR 492/2004 Z.z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov):

$$Hodnota\ podniku = \sum_{t=1}^{n} \frac{OZ_t}{(1+i)^t} + \frac{LP_{n+1}}{(1+i)^{n+1}}$$

kde

LP_{n+1} – odčerpateľný zdroj z predaja podniku v nasledujúcom roku po sledovanom období (likvidačný prebytok)

Druhou fázou tohto modelu teda nie je hodnota pokračujúca ako v prípade štandardného modelu, ale hodnota konečná, ktorá je predstavovaná čistými príjmami z predaja podniku v roku nasledujúcom po poslednom roku prvej fázy. Hodnota konečná je teda likvidačný prebytok zo speňaženia podniku prepočítaný na súčasnú hodnotu k dátumu ohodnotenia.

Základný dvojfázový model pri neobmedzenej životnosti podniku a modifikovaný model pri obmedzenej životnosti v podobách aké boli opísané skôr pozná a aplikuje aj slovenská legislatíva vo vyhláške MS SR č. 492/2004 Z.z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku (ďalej aj „vyhláška 492“), ktorá upravuje postupy stanovenia hodnoty majetku na účely znaleckého ohodnotenia. Výnosová hodnota je na účely tejto vyhlášky nazvaná ako „podnikateľská metóda“.

Ako bolo uvedené vyššie, výnosová metóda ohodnotenia podniku pri obmedzenej životnosti je v bežnej znaleckej a ohodnocovateľskej praxi veľmi zriedka využívaná. Možno predpokladať, že hlavným dôvodom uprednostňovania modelu neobmedzenej životnosti je skutočnosť, že aplikácia modelu obmedzenej životnosti si vyžaduje určiť špecifické kľúčové premenné, ktorých postup stanovenia nie je často krát vôbec možné akokoľvek zovšeobecniť a práve prisvojenie si predpokladu going concern princípu je teda akýmsi zjednodušením ohodnotenia. Týmito špecifickými premennými, s ktorými je potrebné sa pri aplikácií obmedzenej životnosti vysporiadať sú:

- Odhad predpokladanej doby životnosti podniku pred likvidáciou
- Stanovenie výšky likvidačného prebytku po realizácií likvidácie

ODHAD PREDPOKLADANEJ DOBY ŽIVOTNOSTI PODNIKU PRED LIKVIDÁCIOU

Model obmedzenej životnosti pri výnosovom ohodnotení je veľmi dobre použiteľný a aplikovateľný napríklad pri podnikoch, ktoré boli zriadené na špecifický účel a po jeho realizácií by bolo buď úplne neúčelné alebo z podnikateľského hľadiska neracionálne ďalšie pokračovanie v činnosti podniku. Typickým príkladom takýchto podnikov sú fotovoltické elektrárne alebo ťažobné spoločnosti. Životnosť podnikov prevádzkujúcich fotovoltické elektrárne je daná najmä platnosťou legislatívne stanovených pevných výkupných cien za výrobu elektrickej energie a predaj prebytkov do distribučnej siete, ktorá je v podmienkach Slovenskej republiky stanovená na dobu 15 rokov. Počas tohto obdobia je možné pripraviť relatívne spoľahlivý finančný plán určujúci odčerpateľné zdroje. V prípade ťažobných spoločností je zas ich životnosť daná predovšetkým veľkosťou ťažobného ložiska (určenou objemom zásob ťaženej suroviny) a predpokladaným objemom ťažby v jednotlivých rokoch. Keďže takýto druh podnikov prevádzkujú najmä špecializované spoločnosti, aj v tomto prípade sú samotné podniky v spolupráci so znalcom schopné zostaviť veľmi objektívny plán zisku, cash-flow a plánovanú súvahu, z ktorých sa odčerpateľné zdroje určujú.

Pri týchto typických príkladoch podnikov s obmedzenou životnosťou je teda otázka stanovenia dĺžky doby predpokladanej životnosti dostatočne racionálne zdôvodniteľná nakoľko ide de facto o vedomú, resp. plánovanú obmedzenú životnosť. Väčší problém pri stanovení doby životnosti sa však objavuje pri bežných prevádzkových výrobných podnikoch, ktorých súčasná alebo prognózovaná finančná situácia alebo strategická analýza nedostatočne spoľahlivo potvrdzuje platnosť predpokladu nekonečnej životnosti. Predpoklad going concern princípu sa pri ohodnocovaní podnikov využíva často automaticky, avšak odôvodnenosť tohto predpokladu by mala byť riadne a objektívne overená a potvrdená. Pokračujúca hodnota, v ktorej je navyše zahrnutý predpoklad rastu odčerpateľných zdrojov (g), totiž priamo ovplyvňuje hodnotu podniku a v prípade neopodstatneného použitia predpokladu nekonečnej životnosti podniku dochádza k veľkému nadhodnoteniu v porovnaní s konceptom konečnej životnosti. Za najdôležitejšie podmienky a súvislosti, ktoré by pred prijatím predpokladu nekonečnej životnosti mali byť overené a splnené možno identifikovať tieto:

- Splnenie základných pravidiel financovania a bilančných pravidiel tak v minulosti ako aj počas prognózovaného obdobia prvej fázy. Overenie splnenia týchto kľúčových faktorov podmieňujúcich budúcu finančnú stabilitu je základom každej finančnej analýzy a v prípade, že sú pravidlá porušené počas prognózovaného obdobia, nie je možné podnik dlhodobo financovať. Je potom iba otázkou času kedy podnik doplatí na neudržateľnú štruktúru zdrojov a majetku. V takom prípade samozrejme nie je prípustné použiť koncept nekonečnej životnosti, avšak na druhej strane určenie obdobia kedy sa podnik dostane do stavu, kedy nie je ekonomicky možné pokračovať v činnosti je značne zložité.
- Dostatočný objem cash-flow umožňujúcich realizovať investície nielen v rozsahu obnovovacích investícií (do výšky odpisov) ale taktiež rozširovacích (nad úroveň odpisov). Ak má totiž podnik existovať a prosperovať nekonečne dlho (dokonca s predpokladom trvalého konštantného rastu) musí svoje súčasné kapacity nielen obnovovať, ale taktiež vytvárať stále nové. Súčasné výrobné kapacity sa totiž nemôžu zvyšovať donekonečna. Pri podnikoch služieb, kde nemožno objektívne očakávať kľúčový a nevyhnutný dlhodobý majetok vyžadujúci investície, sa týmito kapacitami rozumejú najmä zamestnanci, ktorých počet a osobné náklady by mali zodpovedať rastu predpokladaných realizovaných výkonov. Okrem investícií do dlhodobého majetku by mal byť zabezpečený taktiež aj primeraný rast pracovného kapitálu.
- Ukazovatele rentability, ale aj ukazovatele aktivity, likvidity a zadlženosti by mali počas prognózovaného obdobia zaznamenávať dostatočnú úroveň, medziročný vývoj a tempá

rastu tak, aby podnik nebol ohrozený platobnou neschopnosťou a dokázal generovať dostatočné cash-flow.
- Modely finančnej analýzy ex ante musia potvrdzovať nízku ohrozenosť podniku finančnými problémami v budúcnosti.
- Podnik by mal byť schopný aj v budúcnosti vytvárať určité konkurenčné výhody, ktoré mu zabezpečia dostatočné výnosy. Nemožno totiž očakávať, že podnik bude ťažiť zo súčasných konkurenčných výhod donekonečna pretože konkurencia sa časom prispôsobí a dotiahne na úroveň lídra v danom segmente. Následne dochádza k stratám trhových podielov a bez aktívneho vytvárania a využívania nových príležitostí a silných stránok si svoju pozíciu podnik dlhodobo neudrží.

Ak podnik a jeho finančný plán nespĺňa vyššie uvedené kľúčové podmienky nie je objektívne možné očakávať jeho nekonečnú životnosť. Vedenie podniku musí potom prijať rozhodnutie či pristúpi k sanácii podniku, obnoví finančný potenciál a v konečnom dôsledku tak dosiahne predpoklad nekonečnej životnosti alebo zhodnotí, že nie je podnikateľsky racionálne naďalej udržiavať podnik, ktorý nevie zabezpečiť dlhodobú prosperitu a pristúpi k likvidácii podniku. Ak vedenie zvolí cestu likvidácie je potrebné rozhodnúť či je efektívnejšie pristúpiť k likvidácii čo najskôr alebo je podnik v takej kondícii, že dokáže ešte istý čas generovať vlastníkom úžitky a k likvidácii pristúpi až po vyčerpaní všetkého zostávajúceho potenciálu podniku. V oboch prípadoch, t.j. pri okamžitej likvidácii a tiež odloženej likvidácii je však kľúčovým faktorom výška likvidačného prebytku, ktorá zostane vlastníkovi podniku po ukončení likvidácie.

STANOVENIE VÝŠKY LIKVIDAČNÉHO PREBYTKU PO REALIZÁCII LIKVIDÁCIE

Pri znaleckom ohodnotení je spôsob stanovenia likvidačného prebytku v zásade vymedzený v rámci všeobecnej hodnoty stanovenej likvidačnou metódou vo vyhláške 492, podľa ktorej likvidačnou metódou stanoví znalec všeobecnú hodnotu podniku a časti podniku pri zrušení právnickej osoby, ktoré je spojené s likvidáciou ako súčet všeobecných hodnôt zložiek majetku podniku pri zohľadnení všeobecnej hodnoty cudzích zdrojov a nákladov na likvidáciu.

Všeobecná hodnota podniku a časti podniku stanovená pri skončení podnikateľskej činnosti likvidáciou predstavuje hodnotu majetku podniku a časti podniku stanovenú likvidačnou metódou k určitému dátumu, ktorá ostáva vlastníkovi po predaji majetku, po splatení všetkých cudzích zdrojov vrátane odmeny likvidátora a všetkých nákladov na likvidáciu. Stanoví sa takto:

$$V\check{S}H_L = \sum_{i=1}^{n} V\check{S}H_{ZMi} - V\check{S}H_{CZ} - V\check{S}H_{NL} — [€]$$

kde:
$V\check{S}H_L$ – všeobecná hodnota podniku a častí podniku stanovená likvidačnou metódou [€],
$\sum_{i=1}^{n} V\check{S}H_{ZMi}$– súčet všeobecných hodnôt všetkých zložiek majetku, ktoré sú predmetom ohodnotenia [€],
$V\check{S}H_{CZ}$ – všeobecná hodnota cudzích zdrojov [€],
$V\check{S}H_{NL}$ – všeobecná hodnota nákladov súvisiacich s likvidáciou (napr. odmena likvidátora, odmeny za znalecké posudky, likvidácia škôd, vyraďovanie investičného majetku, nárok zamestnancov na odstupné a pod.) [€].

Postup pri stanovení likvidačnej hodnoty k dátumu ohodnotenia je teda vymedzený relatívne jednoznačne tak, že sa ohodnotia jednotlivé zložky majetku a odpočíta sa hodnota cudzích zdrojov a nákladov na likvidáciu. Pri stanovení likvidačnej hodnoty pri aplikácii modelu

obmedzenej životnosti je však situácia o niečo zložitejšia, nakoľko likvidácia bude realizovaná až po skončení prvej fázy. Budúci likvidačný prebytok je v tomto prípade možné stanoviť v zásade nasledovne:

- Priamym odhadom hodnôt majetkových zložiek pri likvidácií (napríklad ako určité percento z účtovnej hodnoty)
- Využitím vzťahu pre stanovenie likvidačnej hodnoty podľa vyhlášky 492 s tým, že sa aplikuje na budúce obdobie plánovanej likvidácie podniku. Stanovenie hodnoty k budúcemu dátumu si však taktiež vyžaduje isté teoretické abstrakcie, odhady a zjednodušené predpoklady, avšak postupy stanovenia hodnôt jednotlivých zložiek majetku sú v prílohách vyhlášky 492 detailne opísané, takže takéto ohodnotenia by bolo objektívne a spoľahlivejšie.

Výber spôsobu určenia likvidačného prebytku je ovplyvnený najmä štruktúrou hmotného majetku viazaného v podniku. Ak napríklad podnik vlastní nehnuteľnosti či už v podobe pozemkov alebo stavieb, je objektívnejšie pokúsiť sa stanoviť ich hodnotu k dátumu likvidácie príslušnými postupmi podľa vyhlášky 492, aj keď s istými metodickými zjednodušeniami. V prípade zložiek hmotného majetku, ktoré sa opotrebovávajú a zastarávajú podstatne rýchlejšie, ako napríklad cestné vozidlá a elektrotechnické a strojové zariadenia, záleží hlavne od ich veku a amortizácie v čase budúcej likvidácie. Pri takýchto zložkách majetku sa v praxi často ich hodnota pri likvidácií stanovuje priamym odhadom a z dôvodu opodstatneného zjednodušenia sa dokonca hodnota takýchto zložiek často považuje za zanedbateľnú, pričom následne sa na ne pri určení likvidačného prebytku vôbec neprihliada.

PRINCÍPY, VARIANTY A VYUŽITIE VÝNOSOVEJ METÓDY PRI OBMEDZENEJ ŽIVOTNOSTI

Rozhodnutie o tom, či v prípade podniku s obmedzenou životnosťou je racionálnejšie pristúpiť k likvidácií okamžite alebo až po uplynutí nejakej doby v podstate závisí od vzťahu medzi likvidačnou hodnotou k dátumu ohodnotenia ($VŠH_L$) a výnosovou hodnotou s obmedzenou životnosťou stanovenou k dátumu ohodnotenia ($VŠH_{OŽ}$).

Ak platí, že $VŠH_L > VŠH_{OŽ}$ potom je pre vlastníkov podniku efektívnejšie pristúpiť k likvidácií bezodkladne, nakoľko predpokladaný zostatok z okamžitej likvidácie je vyšší ako z likvidácie realizovanej neskôr. Ak je však podnik v takej situácií, že isté obdobie je schopný generovať odčerpateľné zdroje vo výške, ktorá pokryje pokles odloženej likvidačnej hodnoty aj po diskontovaní na súčasnú hodnotu, bude $VŠH_{OŽ} > VŠH_L$ a v tomto prípade sa vlastníkom viac oplatí odložiť likvidáciu na čas, keď už podnik nebude schopný tvoriť voľné cash-flow.

Výnosová hodnota pri obmedzenej životnosti (tak ako ju pozná aj vyhláška 492) sa v odbornej literatúre nazýva aj **amortizačná hodnota** (Mařík, 2011). Jej názov je odvodený od možnej interpretácie takejto hodnoty ako obdobia za aké sa môže amortizovať kúpna cena zaplatená za podnik, resp. akú cenu je možné považovať za oprávnenú z hľadiska možnosti ju uhradiť v najbližšej dobe z výnosov a predaja majetku podniku. Aj na účely tohto príspevku bude pre zjednodušenie terminológie výnosová hodnota pri obmedzenej životnosti ďalej označovaná pojmom amortizačná hodnota.

Pri prognózovaní finančného plánu na budúce obdobie s plánovaným ukončením po určitom čase je však potrebné zohľadniť hlavný motív vlastníkov takéhoto podniku, ktorým je maximalizácia úžitkov za zostávajúcu dobu životnosti. Preto ak je podnik schopný generovať voľné cash-flow, nie je nutné tieto zaťažovať investíciami či už do dlhodobého majetku alebo pracovného kapitálu, tak ako v prípade výnosového ohodnotenia pre neobmedzenú životnosť. Pri plánovanom ukončení činnosti by totiž išlo o neúčelné a zbytočné zmenšovanie možných

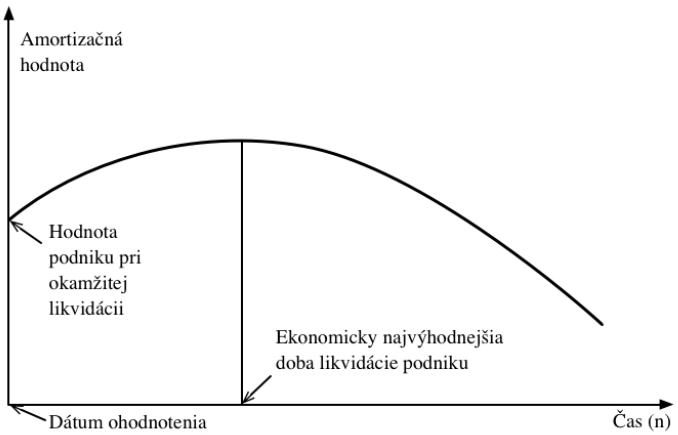
úžitkov. Všetky investície by mali byť naplánované nanajvýš vo výške nutnej na udržanie podniku v prevádzke počas zostávajúcej doby životnosti.

Amortizačná hodnota môže byť teoreticky stanovená pre každý rok prognózovanej životnosti podniku. Grafickým zobrazením týchto jednotlivých amortizačných hodnôt od dátumu ohodnotenia s rastúcou dobou likvidácie podniku je možné zostaviť krivku amortizačných hodnôt, ktorá môže mať rôzny priebeh.

- **Klesajúci priebeh krivky** je typický pre podniky neprosperujúce, t.j. také, ktoré nie sú schopné vytvárať pre vlastníkov odčerpateľné zdroje. V týchto prípadoch je teda optimálne likvidáciu realizovať čo najskôr k dátumu ohodnotenia.
- **Rastúci priebeh krivky** je dosiahnuteľný u prosperujúcich podnikov, ktorých životnosť je obmedzená inými ako finančnými faktormi. Príkladmi takýchto podnikov sú napríklad skôr spomínané fotovoltické elektrárne, ťažobné podniky alebo iné podniky, ktorých životnosť je obmedzená administratívnymi, časovými, fyzickými alebo personálnymi podmienkami.
- **Typický priebeh krivky** pre podniky, ktoré sú schopné ešte určité obdobie vytvárať odčerpateľné zdroje je kombinovaný (Mařík, 2011). V prvých rokoch spôsobuje predlžovanie životnosti podniku zväčšovanie sumy súčasných hodnôt týchto cash-flow a teda aj amortizačnej hodnoty podniku. Pri odsúvaní doby likvidácie sa bude postupne znižovať príjem dosiahnuteľný z likvidácie z dôvodu klesajúcich cien, za ktoré bude možné majetok pri likvidácií predať a taktiež so vzďaľujúcou likvidáciou bude klesať aj jej súčasná hodnota. Vplyv pozitívnych cash-flow spôsobujúcich zvyšovanie amortizačnej hodnoty postupne klesá a prevažovať začína záporný vplyv poklesu likvidačnej hodnoty.

Podľa priebehu typickej krivky je potom možné nájsť optimálny bod ukončenia činnosti a realizácie likvidácie, t.j. bod kedy krivka amortizačných hodnôt dosahuje maximálne hodnoty.

Graficky je možné priebeh tejto typickej krivky amortizačnej hodnoty znázorniť takto:



Obrázok 1 *Typický priebeh krivky amortizačnej hodnoty*
Prameň: MAŘÍK, M. a kolektiv: *Metody oceňování podniku pro pokročilé*, vlastná úprava.

Treba však pripomenúť, že vyššie uvedený opis priebehu typickej krivky amortizačných hodnôt je charakteristický pre výrobný podnik s dostatočným hmotným majetkom. V prípade napríklad podniku služieb bez zásadnejšieho hmotného majetku by bol priebeh krivky skôr rastúci alebo klesajúci v závislosti od toho, či ide o podnik prosperujúci alebo neprosperujúci.

VARIANTY AMORTIZAČNEJ HODNOTY

Keďže, ako bolo uvedené skôr, výnosová metóda pri obmedzenej životnosti (amortizačná metóda) je modifikáciou výnosovej metódy pri neobmedzenej životnosti – najrozšírenejšej

metódy DCF a preto je aplikovateľná v rovnakých variantoch, t.j. najznámejších variantoch DCF entity, DCF equity a DCF APV. V praxi najpoužívanejšie však sú prvé dve varianty.

ŠPECIFIKÁ APLIKÁCIE AMORTIZAČNEJ HODNOTY

Aplikácia amortizačnej metódy, či už vo variante equity alebo entity, si však vyžaduje isté špecifické prístupy najmä pri určení likvidačného prebytku na konci životnosti podniku. Likvidačný prebytok totiž nie je metodicky správne určiť len ako jednoduchý rozdiel hodnoty jednotlivých majetkových zložiek znížený o hodnotu cudzích zdrojov, ale pri jeho stanovení treba dodržať konzistentnosť s prístupom pri určení kľúčových premenných v prvej fáze, aby sa nestalo, že niektoré zložky priamo ovplyvňujúce amortizačnú hodnotu budú zohľadnené duplicitne, prípadne vôbec.

Bez väčšieho problému a odlišností je možné v prípade amortizačnej metódy postupovať rovnako ako pri bežnej DCF metóde za predpokladu neobmedzenej životnosti v otázke vymedzenia **voľných cash-flow** a **sadzby diskontného faktora** v oboch variantoch. Možným zdrojom pochybení však môže byť **cudzí kapitál** a **prevádzkovo nepotrebný majetok**.

Pri variante equity musí byť aj likvidačná hodnota, tak ako voľné cash-flow počas obdobia životnosti podniku počítaná na úrovni vlastníkov, t.j. po zohľadnení platieb úročeným veriteľom. Prakticky to pri určení likvidačnej hodnoty znamená, že od hodnoty majetku pri likvidácií sa odpočítajú okrem nákladov na likvidáciu aj všetky záväzky k dátumu likvidácie, a to vrátane úročených záväzkov. Výsledkom takto určenej amortizačnej hodnoty je potom priamo hodnota podniku netto, teda hodnota vlastného kapitálu. Likvidačná hodnota **pri variante entity** by mala zodpovedať voľným cash-flow počas životnosti, ktoré sú však stanovené na úrovni pre vlastníkov a úročených veriteľov. Prakticky to znamená pri určení likvidačnej hodnoty od hodnoty majetku pri likvidácií odpočítať okrem nákladov na likvidáciu iba všetky neúročené záväzky. Výsledkom takto určenej amortizačnej hodnoty je potom hodnota podniku brutto, teda hodnota podniku pre vlastníkov a úročených veriteľov, od ktorej je následne potrebné odpočítať hodnotu cudzích úročených zdrojov k dátumu ohodnotenia, čo predstavuje hodnotu netto.

Druhým parametrom, ktorý je potrebné dôsledne sledovať je **prevádzkovo nepotrebný majetok**. Ten je potrebné identifikovať, tak ako pri neobmedzenej životnosti, k dátumu ohodnotenia a vyčleniť ho z ďalších plánov a samozrejme aj z výpočtu likvidačnej hodnoty, do ktorej by nemal vstupovať. Hodnota tohto nepotrebného majetku by vôbec nemala vstupovať do výpočtov amortizačnej hodnoty, ale mala by k nej byť priamo pripočítaná k dátumu ohodnotenia. Iba prevádzkovo potrebný majetok by mal byť v podniku viazaný počas celej doby životnosti a jeho hodnota pri likvidácií vstúpi do likvidačnej hodnoty, ktorá sa následne prepočíta na súčasnú hodnotu k dátumu ohodnotenia. Tento postup je totožný pri oboch variantoch amortizačnej hodnoty. V rámci prevádzkovo nepotrebného majetku bývajú v praxi najčastejšie identifikované peňažné prostriedky prevyšujúce prevádzkovo potrebnú výšku určenú najčastejšie na základe požadovanej úrovne pohotovej likvidity. Tieto nadbytočné prostriedky môžu byť ku dňu ohodnotenia priamo odčerpané a sú teda považované prevádzkovo nepotrebný majetok, ktorý sa na záver ohodnotenia priamo bez diskontovania pripočíta k amortizačnej hodnote podniku. Pri stanovení likvidačnej hodnoty však musí ohodnocovateľ dávať pozor, aby prostriedky nad rámec potrebnej výšky ku dňu likvidácie neboli započítané do likvidačnej hodnoty. Tieto prostriedky totiž tvoria odčerpateľné zdroje počas životnosti podniku a preto by ich započítanie aj do likvidačnej hodnoty znamenalo, že sa v amortizačnej hodnote prejavili dvakrát, čo by spôsobilo neopodstatnené navýšenie hodnoty. Pri reálnom ohodnotení by však finančný plán počas doby životnosti podniku mal odrážať racionálne správanie vlastníkov, čo by znamenalo maximálne odčerpávanie voľných cash-flow na dividendách a preto možno odôvodnene očakávať zostatok prevádzkovo nepotrebných peňažných prostriedkov pri likvidácii iba v minimálnej výške.

ZÁVER

Pri ohodnocovaní podnikov sa v súčasnosti v prevažnej miere využívajú výnosové metódy, ktoré sú veľmi rozšírené, široko akceptované a dobre chápané aj mimo okruh špecialistov na ohodnocovanie. Pri konkrétnej aplikácii týchto výnosových metód sa bežne vychádza z predpokladu nekonečnej životnosti ohodnocovaného podniku, keďže na tomto predpoklade sú bežne jednotlivé výnosové metódy opisované a vysvetľované. Menej sa však hovorí o tom, že iba jednoduché prijatie tohto predpokladu môže výslednú hodnotu výrazne ovplyvniť, a to najmä v negatívnom zmysle v prípade, že je použitý neodôvodnenie. Pred prijatím going concern predpokladu by mali byť uskutočnené aspoň kľúčové analýzy, ktoré by spoľahlivo potvrdili odôvodnenosť tohto predpokladu.

V praxi existujú aj podniky, pri ktorých nemožno objektívne očakávať nekonečnú životnosť a je pri nich potrebné zvoliť modifikovaný postup ohodnotenia pre podniky s obmedzenou životnosťou.

Použitie tohto modelu ohodnotenia nedostatočne výkonných alebo účelových podnikov má svoje špecifiká a pri jeho aplikácií treba zachovávať súlad s postupmi a úvahami uplatnenými pri plánovaní prvej fázy a taktiež pri plánovaní výsledku likvidácie po skončení prvej fázy.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] Brabenec, Buus, Strouhal(2007): *Výzkumná zpráva - Aplikace moderních metod oceňování v případě nekotovaných společností*, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví, Katedra financí a oceňování podniků, březen 2007

[2] COPELAND T., KOLLER T., MURRIN J.(2000): *Valuation Measuring and Managing the Value of Companies*, 3rd Edition. New York: 2000: John Wiley & Sons, Inc.

[3] HARUMOVÁ, A a kol.(2008): *Stanovenie hodnoty majetku: hlavné aspekty ekonomickej znaleckej a expertnej činnosti*. Bratislava : Iura Edition, 2008, ISBN 978-80-8078-224-5.

[4] HRVOĽOVÁ, B. a kolektív (2006): *Analýza finančných trhov*. Bratislava: SPRINT – vfra, 2006, ISBN 80-89085-59-8

[5] JAKUBEC, M. - KARDOŠ, P. - KUBICA, M.(2005): *Riadenie hodnoty podniku*. Bratislava: KARTPRINT, 2005, ISBN 80-88870-48-8

[6] KISLINGEROVÁ, E.(2001): *Oceňování podniku. 2. Přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-529-1

[7] KUBICA, M. - KARDOŠ, P. - JAKUBEC, M.(2013): *Znalectvo*. Bratislava: Iura Edition, 2013, ISBN 978-80-8078-663-2

[8] MAŘÍK, M. a kolektiv(2011): *Metody oceňování podniku. 3. dopl. a rozšíř. vyd.* Praha: Ekopress, 2011, ISBN 978-80-86929-67-5

[9] MAŘÍK, M. a kolektiv(2011): *Metody oceňování podniku pro pokročilé*. Praha: Ekopress, 2011, ISBN 978-80-86929-80-4

[10] MAŘÍK, M. – MAŘÍKOVÁ, P.(2005): *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2005, ISBN 80-86119-61-0

[11] MAŘÍKOVÁ, P. – MAŘÍK, M.(2007): *Diskontní míra pro výnosové oceňování podniku*. Praha: Oeconomica, 2007, ISBN 978-80-245-1242-6

[12] SZILÁGYI, M. – SEDLÁKOVÁ, I.(2002): *Ekonomické a právne aspekty stanovenia všeobecnej hodnoty podniku*. Žilina: Žilinská univerzita, 2002, ISBN 80-7100-976-8

[13] ZALAI, K. a kolektív(2008): *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 6. rozšírené vydanie. Bratislava: SPRINT – vfra, 2008, ISBN 978-80-89085-99-6

[14] Vyhláška MS SR č. 492/2004 Z.z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov

Wirtschaftliches Eigenkapital und die Bedeutung für die Fremdkapitalfinanzierung

Sven Ludwig[1]

Economic equity and the importance for debt-financing

KEY WORDS
Corporate Finance, Economic Equity, Rating, Financial Management, Credit Crunch, Due Dilligance

Abstract

Die Unternehmensfinanzierung ist von einer Vielzahl an Einflussfaktoren abhängig, exemplarisch zu nennen sind in diesem Kontext die Unternehmensgröße, vorhandene Finanzierungsstruktur, die Rechtsform und die Möglichkeit den Kapitalmarkt in Anspruch nehmen zu können. Insbesondere in Europa ansässige mittelständische Unternehmen sehen sich regelmäßig mit großen Problemen konfrontiert, wenn das Fremdkapital zum Zwecke der Unternehmensfinanzierung beansprucht werden muss. Eine Anfang des Jahres durch die Deutsche Bank veröffentlichte Studie mit dem Titel „Mittelstandsfinanzierung im Euroraum“ vermittelt einen ansteigenden Schwierigkeitsgrad für die Unternehmensfinanzierung von Nord- nach Südeuropa. Offensichtlich ändert daran auch die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank wenig. Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit der Kreditklemme, die derzeit viele mittelständische Unternehmen beschäftigt und zeigt gleichzeitig Lösungsansätze für die alternative Unternehmensfinanzierung, die einerseits einer Kreditfinanzierung vorangehen kann aber auch als eigenständige Finanzierungsmöglichkeit denkbar ist.

JEL CLASSIFICATION: M41, M49

Einführung

Die Erschließung von Finanzierungsquellen, insbesondere für Fremdkapital stellt für europäische Unternehmen nach wie vor eine Herausforderung dar. Dies belegt und unterstreicht eine Studie der Deutschen Bank, die zu Beginn des Jahres 2015 veröffentlicht wurde. Unverändert stellen KMU mit 58 Prozentpunkten Bruttowertschöpfungsanteil das Rückgrat der Realwirt-

[1] Diplom Wirtschaftsinformatiker (FH) Sven Ludwig, M.A., MBA.; Senior Executive Group Finance and Controlling; E-Mail: svenludwig84@gmail.com; Phone: 0049 173 20 72 088

schaft dar und dennoch klagen diese Leistungsträger über Finanzierungsengpässe.[2] Hybride Finanzinstrumente, auch als Mezzanine-Kapital bekannt, bieten gerade diesen Unternehmenstypen erhebliches Potenzial, die Finanzierung neu zu gestalten. Hybride Finanzinstrumente stellen ein Sammelsurium verschieden gearteter Kapitalüberlassungsverträge dar, die sich durch die vertragliche Ausgestaltung eigenkapitalnah aber auch fremdkapitalnah formulieren lassen. In Bezug auf die Unternehmensfinanzierung/-bewertung muss jedoch die bilanzielle Kategorisierung um das sogenannte wirtschaftliche Eigenkapital erweitert werden, wie die anschließenden Ausführungen verdeutlichen.

1 Finanzierungssituation europäischer KMU

Im Mittelstand ist nach wie vor Fremdkapital die dominante Finanzierungsquelle. Sollen Investitionen durch die Inanspruchnahme von klassischen Krediten realisiert werden, wird seitens der Kreditinstitute ein Rating durchgeführt, um die Bonität des Unternehmens zu kategorisieren. Neben der Würdigung exogener Faktoren, die das Unternehmensumfeld beschreiben und letztlich beeinflussen, stellt dieses Bewertungsverfahren auf weitere Kenngrößen ab. Das Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital ist nur eines der Bewertungskriterien, das im Folgenden näher betrachtet werden sollen.

Unstrittig ist, je höher die Eigenkapitalquote eines Unternehmens desto besser stehen ceteris paribus die Chancen einen Kreditantrag gewährt zu bekommen. Dieser Erkenntnis wurde besonders im deutschen Mittelstand während der vergangenen Jahre Rechnung getragen, wie die Sparkassenstudie „Diagnose Mittelstand 2015“ verdeutlicht. Im Detail konnten Kleinst- und Kleinunternehmen in der Zeit von 2011 bis 2013 die Eigenkapitalausstattung um 2 Prozentpunkte erhöhen. Den mittleren Unternehmen gelang ein Anstieg um einen Prozentpunkt im gleichen Betrachtungszeitraum.[3] Das Verhältnis des Eigenkapitals gemessen am Gesamtkapital eines Unternehmens liegt in Abhängigkeit vom erwirtschafteten Umsatz zwischen 17,2 und 31,5 Prozent. Trotz dieser erfreulichen Entwicklung bemängelt der Mittelstand den eingeschränkten Zugang zur Fremdfinanzierung und stellt dabei vor allem auf eine sich verschärfende Situation seit der Finanzkrise ab. Laut der Publikation „Mittelstandsfinanzierung im Euroraum", herausgegeben durch die Deutsche Bank, werden die Anträge auf Kreditfinanzierung in Europa entweder vollständig abgelehnt oder nur teilweise genehmigt. Dieser Umstand

[2] Vgl. Deutsche Bank Research: Mittelstandsfinanzierung im Euroraum 2015, S. 5 ff. in: https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000348811/Mittelstandsfinanzierung+im+Euroraum%3A+Neue+Lösunge.PDF (zitiert am 25.10.2015)

[3] Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband: Diagnose Mittelstand 2015, S. 32 f. in: http://www.dsgv.de/diagnosemittelstand/download/Diagnose_Mittelstand_2015_Gesamtpublikation.pdf (zitiert am 25.10.2015)

geht neben der zunehmenden Bedeutung einer soliden Eigenmittelbasis auf die vergleichsweise niedrige Transparenz von KMU gegenüber Externen zurück, die vor allem durch niedrigere Publikationspflichten begründbar sind. Zudem erschwerend wirken Neuregelungen wie Sie aus Basel III resultieren. Im schlechtesten Fall mündet diese Situation in eine sich ausweitende Finanzierungslücke. Generell stellt sich die Frage, welcher Handlungsspielraum KMU in diesem Umfeld bleibt, um die Finanzierungssituation zu verbessern.

2 Wirtschaftliches Eigenkapital und hybride Finanzinstrumente

Ein möglicher Lösungsansatz ist in der Aufnahme hybrider Kapitalformen zu sehen. Diese besondere Form der Finanzierung zeichnet sich durch individuell gestaltbare Vertragsbestandteile aus, die in der Folge ihre Nähe zum Eigen- oder Fremdkapital begründen. Mit Hilfe der nachfolgenden Darstellung werden die gebräuchlichen Erscheinungsformen genannt und gleichzeitig klassifiziert.

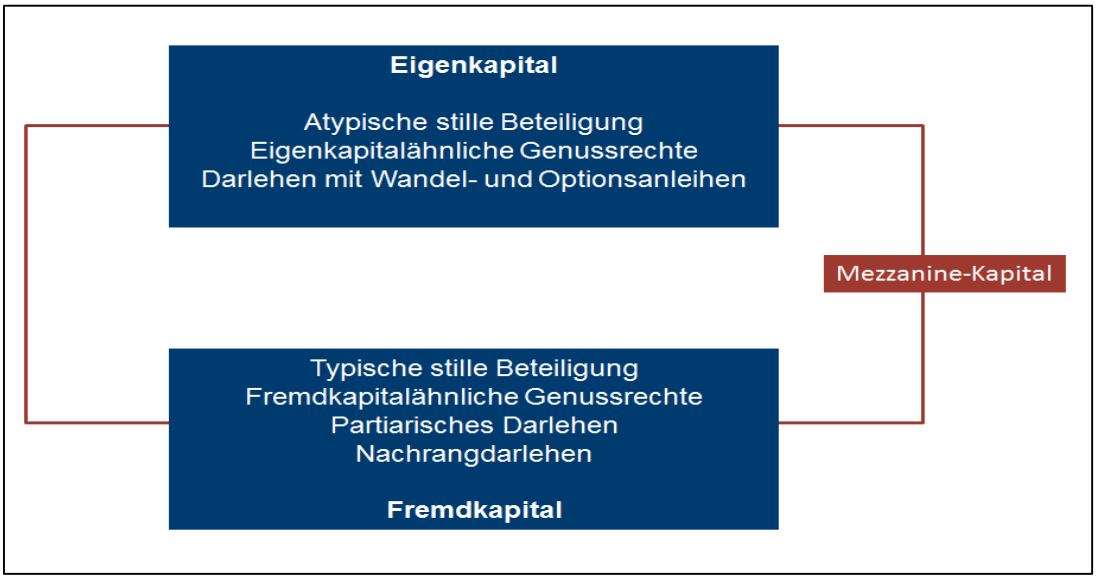


Abbildung 1: Klassifizierung Hybridkapital
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Damnitz/Kleutgens 2011, S. 111.

Alle in der Abbildung als eigenkapitalnah dargestellten Finanzierungsformen sind handelsrechtlich auch als Eigenkapital einzustufen und damit der Besicherung dienlich. Fremdkapitalnahe Instrumente hingegen, können obwohl sie nicht dazu betragen das bilanzielle Eigenkapital zu stärken, dennoch positive Effekte auf die Unternehmensbewertung im Zuge eines Kreditantrages haben. Für diese Bonitätsbewertung ist die Einstufung des hybriden Finanzinstrumentes als bilanzielles Eigen- oder Fremdkapital nicht maßgeblich. Der Fokus liegt bei diesem Prüfvorgang auf dem so genannten wirtschaftlichen Eigenkapital. Ob Debt-Mezzanine, welches überwiegend Fremdkapitalcharakter aufweist und auch in der Handelsbi-

lanz als solches passiviert werden muss, ebenso als wirtschaftliches Eigenkapital klassifiziert werden kann, liegt im Ermessen der Ratingagentur.[4] Debt-Mezzanine kann losgelöst von der bilanziellen Einstufung dazu beitragen, die Bonität des Unternehmens zu erhöhen, indem es im Ratingprozess umfänglich oder teilweise als wirtschaftliches Eigenkapital eingestuft wird. Liegt ein positives Ergebnis vor, trägt Mezzanine-Kapital dazu bei, den Finanzierungsspielraum eines mittelständischen Unternehmens auszuweiten.[5] Obwohl derzeit noch keine Klarheit über jene Kriterien existiert, um Mezzanine-Kapital als wirtschaftliches Eigenkapital einzustufen, ist es der Initiative Finanzstandort Deutschland gelungen, einen Leitfaden zu erstellen, der wesentliche Bestandteile definiert. Das folgende Schaubild verdeutlicht den Ablauf des Prüfvorgangs.

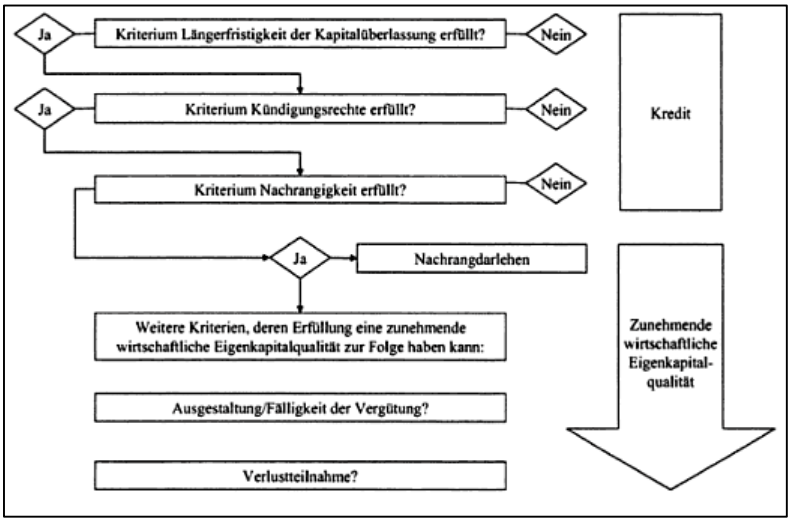


Abbildung 2: Prüfvorgang wirtschaftliches Eigenkapital
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Markert 2010, S. 31.

Wie die Abbildung verdeutlicht, werden der Beurteilung des wirtschaftlichen Eigenkapitals zunächst drei Kriterien zugrunde gelegt, die es gleichzeitig zu erfüllen gilt, um die wirtschaftliche Eigenkapitalbasis zu erhöhen. Das Kriterium Langfristigkeit der Kapitalüberlassung gilt als erfüllt, wenn sich die gesamte Laufzeit des Finanzinstrumentes über einen Zeitraum von mindestens 5 Jahren erstreckt und zum Beurteilungszeitpunkt eine Restlaufzeit von 1 bis 2 Jahren gegeben ist. Einige Kreditinstitute fordern überdies, dass die Restlaufzeit eines Finanzinstrumentes die der eigenen Kredite erheblich übersteigt.[6] Für die Erfüllung des zweiten

[4] Vgl. Werner 2007. Mezzanine-Kapital – Mit Mezzanine-Finanzierung die Eigenkapitalquote erhöhen, 2. Auflage, Köln: BANK-Verlag, 2007, S. 29 f. ISBN 978-3-86556-135-0
[5] Vgl. Everling 2008. Certified Rating Analyst, München: OLDENBOURG Verlag, 2008, S. 352, ISBN 978-3-486-58287-1
[6] Vgl. KfW 2007, Wann wirkt Mezzanine-Kapital Rating stärkend?; in: https://www.kfw.de/Download-Center/Konzernthemen/Research/WirtschaftsObserver-online/2007/WOb_online_2007_05.pdf S. 3 ff. (zitiert am 26.10.2015)

Kriteriums, das die Kündigungsrechte abbildet, muss im Rahmen der vertraglichen Bestimmungen auf die Möglichkeit einer ordentlichen Kündigung verzichtet werden. Speziell eine Kündigung der vertraglichen Beziehung wegen Zahlungsverzug oder einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Verhältnisse, die an Kennzahlen gemessen wird, darf nicht gegeben sein. Unschädlich ist jedoch die Vereinbarung einer außerordentlichen Kündigung, wegen bspw. der Verletzung der Informationspflicht oder eines Wechsels im Gesellschafterkreis.[7] Zusätzlich muss ein hybrides Finanzinstrument das Kriterium der Nachrangigkeit erfüllen. Durch die sogenannte Rangrücktrittserklärung, die einen Bestandteil des Finanzierungsvertrages darstellt, kommt den klassischen Fremdkapital-Gläubigern ein Vorrecht zu. Die Nachrangigkeit von Zins- und Tilgungsansprüchen der Mezzanine-Investoren muss zu jeder Zeit, insbesondere im Insolvenzfall, gewährleistet sein. Ebenso impliziert dies einen Verzicht auf die Besicherung des Mezzanine-Kapitals. Wird eines der bisher vorgestellten Kriterien nicht erfüllt, werden die bereitgestellten Mittel dem Fremdkapital zugewiesen und wie ein klassischer Kredit eingestuft.[8] Von einigen Kreditinstituten werden jedoch weitere Eigenschaften gefordert, die den Eigenkapitalcharakter zusätzlich erhöhen. Die Vergütung des Investors lässt sich derart ausgestalten, dass dieser bei einer negativen Entwicklung der unternehmerischen Situation gänzlich oder teilweise auf den Kapitaldienst verzichtet, um die Liquidität des Unternehmens zu entlasten.[9]

In der Praxis kann dies durch eine Zinsstundung umgesetzt werden, wodurch Zahlungen in wirtschaftlich besseren Zeiten nachholbar sind. Ebenso können die Zins- und Tilgungszahlungen am vorhandenen Eigenkapitalbestand ausgerichtet werden, um die Erfolgsabhängigkeit des Unternehmens zu berücksichtigen. Vor dem Hintergrund nicht definierter Standards, die im Ratingverfahren zur Anwendung kommen, empfiehlt es sich für mittelständische Unternehmen, dass diese vor der Aufnahme von Mezzanine-Kapital mit der Hausbank klären, welche der genannten Kriterien im Einzelnen gegeben sein müssen, um von den eigenkapitalstärkenden Effekt zu partizipieren. Dennoch gilt, unabhängig von den einzelnen Attributen des internen Ratingsystems der Kreditinstitute, dass die Qualität des wirtschaftlichen Eigenkapitals mit zunehmender Laufzeit, hohem Rangrücktritt und gewinnabhängiger Vergütung

[7] Vgl. Markert 2010. Mezzanine-Fonds im Aufsichtsrecht, Frankfurt am Main: INSTITUTIONALER VERLAG DER WISSENSCHAFTEN, 2010, S. 30. ISBN 978-3-631-60115-0

[8] Vgl. KfW 2007. Wann wirkt Mezzanine-Kapital Rating stärkend?; in: https://www.kfw.de/Download-Center/Konzernthemen/Research/WirtschaftsObserver-online/2007/WOb_online_2007_05.pdf S. 4 f. (zitiert am 26.10.2015)

[9] Vgl. Schröder/Gans 2009. Bilanzielle Behandlung von hybriden Finanzinstrumenten: Eine Übersicht – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung; S. 2 f. in: http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp09009.pdf (zitiert am 26.10.2015)

ansteigt.[10] In der Literatur wird gemeinhin das Nachrangdarlehen und das partiarische Darlehen als fremdkapitalnahe Formen hervorgehoben. Das partiarische Darlehen unterscheidet sich vom nachrangigen Darlehen durch die erfolgsabhängige Vergütung, die am Unternehmenswert ausgerichtet ist. Auch für das partiarische Darlehen ist die Nachrangabrede ein elementarer Bestandteil für die Anrechnung als wirtschaftliches Eigenkapital. Dieser lässt sich jedoch problemlos in den Vertrag aufnehmen. Generell sollte im Rahmen der außerordentlichen Kündigung geprüft werden, ob eine Einstellung der Zahlung in Krisenzeiten möglich ist. Ein gewinnabhängiges Darlehen wird mindestens für 7 Jahre zur Verfügung gestellt. Aus diesem Grund muss das Kriterium, welches 5 Jahre Restlaufzeit fordert, nicht tiefgehend geprüft werden. Analog zum Nachrangdarlehen verzichtet auch dieses Instrument regelmäßig auf eine Besicherung.

3 Schlusswort

Wie die Diskussion um die Finanzierungsituation im Mittelstand zeigte, existieren nach wie vor Finanzierungsengpässe für das Rückgrat der europäischen Wirtschaft. Obwohl Fremdkapital die am häufigsten genutzte Finanzierungsvariante darstellt, drängt sich die Frage auf, ob ein Umdenken stattfinden sollte, um die Probleme im Bereich der KMU-Finanzierung zu relativieren. Wirtschaftliches Eigenkapital kann in diesem Zusammenhang dazu beitragen die oftmals bemängelte Besicherungsbasis der Unternehmen zu erhöhen und dadurch das Ergebnis der Bonitätsbewertung zu verbessern. In wie weit das angestrebte Ziel erreichbar ist, hängt von der Ausgestaltung der vertraglichen Bestandteile ab. Werden jedoch die Kosten der Unternehmensfinanzierung als zentrales Kriterium in den Mittelpunkt gerückt, sollten insbesondere das Nachrangdarlehen und das partiarische Darlehen auf der Agenda stehen.

Literaturverzeichnis

Damnitz, Michael; Kleutgens, Ingo: Mezzanine-Kapital – Finanzierungsinstrumente für Unternehmen in der Krise, Stuttgart: BOORBERG Verlag, 2011. ISBN 978-3-415-04707-5

Deutsche Bank Research: Mittelstandsfinanzierung im Euroraum 2015, S. 5 ff. in: https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000348811/Mittelstandsfinanzierung+im+Euroraum%3A+Neue+Lösunge.PDF; abgerufen am: 25.10.2015.

[10] Vgl. Werner 2007. Mezzanine-Kapital – Mit Mezzanine-Finanzierung die Eigenkapitalquote erhöhen, 2. Auflage, Köln: BANK-Verlag, 2007, S. 30 f. ISBN 978-3-86556-135-0

Deutscher Sparkassen- und Giroverband: Diagnose Mittelstand 2015, in: http://www.dsgv.de/diagnosemittelstand/download/Diagnose_Mittelstand_2015_Gesamtpublikation.pdf; abgerufen am: 25.10.2015.

Everling, Oliver: Certified Rating Analyst, München: OLDENBOURG Verlag, 2008. ISBN 978-3-486-58287-1

KfW-Bankengruppe: Wann wirkt Mezzanine-Kapital Rating stärkend?; in: https://www.kfw.de/Download-Center/Konzernthemen/Research/WirtschaftsObserver-online/2007/WOb_online_2007_05.pdf; abgerufen am: 22.10.2015

Markert, Karsten: Mezzanine-Fonds im Aufsichtsrecht, Frankfurt am Main: INSTITUTIONALER VERLAG DER WISSENSCHAFTEN, 2010. ISBN 978-3-631-60115-0

Schröder, Michael; Gans, Julia: Bilanzielle Behandlung von hybriden Finanzinstrumenten: Eine Übersicht – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung; in: http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp09009.pdf; abgerufen am: 22.10.2015.

Werner, Horst: Mezzanine-Kapital – Mit Mezzanine-Finanzierung die Eigenkapitalquote erhöhen, 2. Auflage, Köln: BANK-Verlag, 2007. ISBN 978-3-86556-135-0

PRINCIPAL AGENT THEORY AKO JEDEN Z KĽÚČOVÝCH TRENDOV NOVODOBEJ EKONÓMIE

PRINCIPAL AGENT THEORY AS ONE OF THE KEY TRENDS IN MODERN ECONOMICS

Jakub Lukáč[1]

ABSTRACT

Agency costs and the agency theory are important issues both in corporate governance and capital structure. Principal Agent Theory belongs to the field of the New Institutional Economics which is basically focused on the economic issues of limited resources and their effective use. The current companies businesses face different conditions than in the past. Principal Agent Theory is a modern theory based on market imperfections which explains the impact of the information assymetry between business stakeholders and its negative effects on financial decisions of the company. Although this problem felt most companies with separate ownership and management, information assymetry also applies to other interest groups and businesses. The aim of this article is to provide basic scientific knowledge of the Principal-agent theory.

KEYWORDS

Optimization of capital structure, Principal-agent theory, Principal-agent problem, Agency costs, Cost of capital

JEL Classification: D21, G32, G34

ÚVOD

Optimalizácii kapitálovej štruktúry sa venuje veľké množstvo autorov. Z historického hľadiska vzniklo hneď niekoľko modelov optimalizácie, avšak ich použitie v praxi je mnohokrát limitované faktormi, ktoré neodzrkadľujú reálne podmienky existencie podniku.

[1] Ing. Jakub Lukáč, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, jakub.lukac@euba.sk

Väčšina z nich vychádza z nereálnych, ba priam utopických predpokladov, ktoré sú pre dnešné podniky v prostredí trhovej ekonomiky absolútne nepoužiteľné. Jedným z novodobých problémov, na ktorý poukazuje nová inštitucionálna ekonómia je konflikt medzi rôznymi záujmovými skupinami podniku v dôsledku presadzovania vlastných záujmov. Na tento problém poukazuje teória agentstva – tzv. Principal Agent Theory, ktorá je jednou z čiastkových oblastí novej inštitucionálnej ekonómie.

Principal Agent Theory v kontexte trhového mechanizmu

Po páde socialistických systémov v Európe, ekonomickej expanzii v južnej Amerike, Číne a Indii nadobudlo obchodovanie nový rozmer. Odbúranie hraníc, nástup globalizácie a zvyšovanie spolupráce medzi jednotlivými krajinami znamenalo definitívny pád centrálne riadených ekonomík. Trhovo orientované ekonomiky zvyšovali tlak na konkurencieschopnosť podnikov. Medzi obchodníkmi dochádzalo k informačnej asymetrii, ktorá viedla k špekuláciám obrovského rozmeru. Základné predpoklady opierajúce sa o klasickú ekonómiu už nestačili a bolo potrebné zamerať sa na transakčné náklady a vývoj efektívnych inštitúcií. Nová inštitucionálna ekonómia vychádza z predpokladov, ktoré upúšťajú od pôvodných ekonomických teórií založených na dokonalej efektívnosti trhu a úplnej racionalite účastníkov. Predpokladá, že jednotliví účastníci na trhu nedisponujú rovnakými informáciami[2], konajú impulzívne, odmietajú preberať zodpovednosť a ich správanie je do značnej miery ovplyvnené správaním ostatných účastníkov trhu. Teória agentstva vychádza z nasledujúcich relevantných predpokladov:[3]

- upúšťa od neoklasicizmu a vychádza z informačnej asymetrie medzi vlastníkom a manažérom;
- zameriava sa na maximalizáciu funkcie užitočnosti, ktorú však rozpracováva a dopĺňa o ďalšie aspekty;
- pripúšťa, že pri spracovaní informácií môže dôjsť k skresleniam v dôsledku individuálneho zlyhania alebo nedostatočnej interpretácie dostupných informácií;
- za určitých okolností sa účastníci môžu dopúšťať oportunistického konania – t.j. klamstva alebo krádeže s cieľom maximalizovať vlastný úžitok.

[2] HIMMELWEIT, S. - SIMONETTI, R. - TRIGG, A.2001. Microeconomics: Neoclassical and Institutionalist Perspectives on Economic Behaviour, London: Thomson Learning, 2001. s. 233. ISBN 978-1-86152-539-0
[3] MARKOVIČ, P. – TÓTHOVÁ, A. – KUBRANOVÁ, M. 2013. Finančný manažment na prahu 21. storočia. Bratislava: Ekonóm, 2013. s.18. ISBN 978-80-225-3721-6

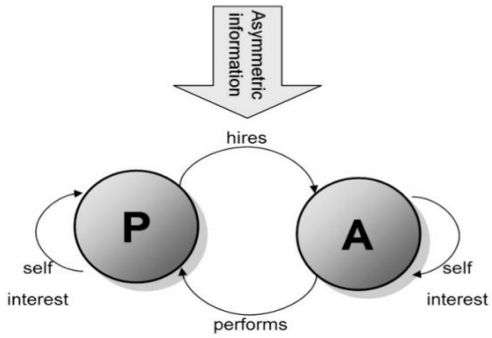
Čo je teória agenstva, ako a prečo vznikla?

Teória agenstva je jednou z teórii novej inštitucionálnej ekonómie, ktorá sa zameriava a vysvetľuje konflikt medzi jednotlivými záujmovými skupinami podniku.[4] Najčastejšie vzniká konflikt záujmov medzi vlastníkmi a manažérmi podnikov alebo medzi vlastníkmi a majiteľmi dlhových cenných papierov. Napriek tomu, že ku konfliktu dochádza prevažne vo veľkých podnikoch, kde sú vlastníci odlúčení od manažmentu, prvky agenstva nájdeme aj v menších podnikoch.[5] Môže to byť vzťah medzi manažérmi (vlastníkmi) príp. medzi vlastníkom a zamestnancami, čo je spôsobené nielen odlišnou informačnou vybavenosťou, ale aj konaním vo svoj prospech – často sprevádzané oportunistickým konaním. Teória sa primárne pokúša vyriešiť dva špecifické problémy:[6]

- ako zosúladiť ciele vlastníka s cieľmi manažéra, aby neboli vo vzájomnom konflikte;
- ako zosúladiť odlišné postoje k riziku agenta a principála.

Vzťah medzi agentom (manažérom) a vlastníkom (principálom) znázorňuje obrázok:

Obr. 1: **Schéma vzťahu principál-agent**



Zdroj: Slideshare.net: Agency theory [online]. [cit. 2015.29.10].
Dostupné na: <http://www.slideshare.net/sagarphul/agency-theory-24234940>

Prvopočiatky vzniku teórie agentstva sa datujú do 60-tych až 70-tych rokov na 20. storočia, kedy ekonómovia skúmali rozdelenie rizika medzi jednotlivcami a skupinami. Literatúra

[4] FURUBOTN, E.G. – RICHTER, R. 1991. The new institutional economics: a collection of articles from the Journal of institutional and theoretical economics. Tübingen: Mohr, 1991. s. 18. ISBN 3-16-145764-1
[5] MADISON, K. J. 2014. Agency Theory and Stewardship Theory integrated, expanded and bounded by context: an empirical investigation of structure, behavior and performance within family firms: Doctoral Dissertation. Knoxville: University of Tennessee, 2014. 173 s.
[6] Slideshare.net: Agency theory [online]. [cit. 2015.29.10]. Dostupné na: <http://www.slideshare.net/sagarphul/agency-theory-24234940>

v tom období popisovala problém, ktorý vzniká v prípade, ak majú spolupracujúce strany rozdielne postoje k riziku. Teória agentstva rozšírila získané poznatky o tzv. problém agentstva, ktorý zohľadnil vplyv rôznych cieľov jednotlivých strán, čo viedlo k odlišnému správaniu účastníkov. Ku konfliktu nemusí dochádzať primárne len medzi vlastníkom a manažérom, ale aj medzi viacerými vlastníkmi – vo výške výplaty podielu na zisku vo forme dividend a podielu na reinvestície.[7] Ďalšie potenciálne konflikty môžu zahŕňať etické zásady podniku a sociálnu zodpovednosť. Problém agentstva s prihliadnutím na konflikt záujmov medzi vlastníkmi a vedením môže vznikať v dôsledku týchto najčastejších faktorov:[8]

- odmien pre manažment;
- odlišného rizikového postoja manažmentu a vlastníkov;
- rozhodnutí manažmentu;
- časového horizontu riadenia.

Konflikt medzi vlastníkom a manažérom vzniká predovšetkým v spôsobe dosiahnutia základného finančného cieľa podniku – maximalizácie trhovej hodnoty pre vlastníka[9], čo je spôsobené odlišnými pohľadmi oboch strán konania:

Tab. 1: **Dva pohľady na maximalizáciu trhovej hodnoty podniku pre vlastníka**

Pohľad **vlastníka**	Pohľad **manažéra**
- uprednostňuje dosiahnutie krátkodobých finančných cieľov	- zameriava sa na dlhodobé finančné ciele
- snaha o promptnú výplatu podielu na zisku (zisk považuje za odmenu za podstúpené riziko)	- snaha o reinvestovanie zisku (zisk je zdrojom voľného cash-flow)
- zameriava sa predovšetkým na interné ekonomické aspekty – t.j. minimalizáciu nákladov podniku a maximalizáciu zisku	- zohľadňuje nielen interné, ale aj externé ekonomické aspekty - zabezpečenie stability a imidžu podniku vo vzťahu k zákazníkom
- disponuje slabou informačnou vybavenosťou	- vysoká informačná vybavenosť
- dosiahnutie dominancie nad finančným manažérom	- dosiahnutie pozitívnej vertikálnej averzie – prejavuje sa vzdaním časti ekonomického prospechu

Zdroj: MARKOVIČ, P. – TÓTHOVÁ, A. – KUBRANOVÁ, M. 2013. Finančný manažment na prahu 21. storočia. Bratislava: Ekonóm, 2013. s.19. ISBN 978-80-225-3721-6

[7] JENSEN, M. C. 1986. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers In American Economic Review, May 1986, Vol. 76, No.2, pp. 323-329.

[8] BAKER, H. K. – ANDERSON, R. 2010. Corporate governance. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc, 2010. s. 520. ISBN 978-0-470-49913-9

[9] KRÁĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. 2011. Finančný manažment. Bratislava: Iura Edition, 2011. s.14. ISBN 978-80-8078-356-3

Teória agentstva upozorňuje na skutočnosť, že na nedokonalom trhu práce a kapitálu sa budú manažéri pokúšať maximalizovať úžitok vo svoj vlastný prospech na úkor vlastníkov spoločnosti (akcionárov).[10] Agenti nepracujú v najlepšom záujme podniku, ale vo vlastnom záujme z dôvodu asymetrických informácií (napr. manažéri vedia lepšie ako akcionári, či sú schopní splniť stanovené ciele) a tiež neistoty, ktorá plynie z dôvodu problematického dokazovania vplyvu ich konania.[11] Na sebecké správanie manažérov priamo vplýva postoj manažéra k riziku, čo sa prejavuje spotrebou niektorých podnikových zdrojov. Rizikovo averzní manažéri môžu svojím správaním obmedziť mnohé ziskové príležitosti, pričom akcionári by získané prostriedky investovali a naopak, preto si vlastníci uvedomujú, že sa manažéri budú rozhodovať v rozpore s ich záujmami. Základným predpokladom vzniku konfliktu sú odlišné záujmy akcionárov (vlastníkov) a manažmentu:

Tab. 2: **Záujmy účastníkov konfliktu**

Akcionári	Manažment
- zvýšenie zisku na akciu a jej aktuálnej ceny	- riadenie podniku za účelom dosiahnutia vlastných cieľov
- zvýšenie podielu na zisku vo forme výplaty dividend	- zvýšenie bohatstva a veľkosti podniku rozšírením činnosti podniku za účelom zvýšenia vplyvu
- zlepšenie spoločenskej zodpovednosti	- zvýšenie osobného bohatstva výplatou vysokých odmien a využívaním ďalších výhod

Zdroj: vlastné spracovanie

Náklady na agenstvo

Okrem daní a nákladov finančnej tiesne ovplyvňujú kapitálovú štruktúru aj ďalšie faktory. Jedným z nich sú náklady na agentstvo. Pred tridsiatimi rokmi, Michael Jensen a Wiliam Meckling vytvorili model, ktorý skúmal vplyv agentských nákladov na kapitálovú štruktúru akciovej spoločnosti. Jensen a Meckling skonštatovali, že ak vlastnia podnikatelia 100% akcií spoločnosti, neexistuje medzi riadením a manažmentom žiadna bariéra a teda znášajú všetky náklady a výhody spojené s riadením podniku.[12] Po tom, ako podnikatelia predali svoje podiely vonkajším investorom, niesli za svoje konanie len zlomok nákladov, čo

[10] McEACHERN, W. A. 2012. Economics: A Contempory Introduction. Mason: Cengage Learning, 2012. s. 313. ISBN 978-1-133-18812-4

[11] AGRAWAL V. K. – RAO R. K. S. 2015. Corporate Policies in a World with Information Assymetry. Singapore: World Scientific Publishing, 2015. s. 39. ISBN 978-9814551304

[12] JENSEN, M.C. – MECKLING, W. 1976. Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency cost nad ownership structure In Journal of Financial Economics. ISSN 0924-6002, October 1976, p. 305-360.

sa prejavilo poklesom hodnoty spoločnosti. Svojím skúmaním došli k záveru, že predaj akcií vonkajším investorom na jednej strane vedie k vzniku nákladov na agenstvo a znižuje hodnotu aktív, na strane druhej umožňuje podnikom a ich vlastníkom získať prostriedky na investície a tým zvýšiť bohatstvo akcionárov.[13]

Kvantifikácia agentských nákladov je v podnikovej praxi pomerne zložitý proces, nakoľko je ťažké zohľadniť všetky vplyvy správania sa manažéra vo vzťahu k nákladom a trhovej hodnote podniku. Vo všeobecnosti však rozlišujeme dva typy agentských nákladov:[14]

- priame (mzda);
- nepriame (skrytá mzda, monitorovacie náklady, likvidačné náklady, náklady vyvolané činnosťou manažéra).

Etika v probléme agentstva

Vzťah medzi agentom a principálom možno považovať za zložitý a nejednoznačný, nakoľko agent neuvažuje rovnako ako principál a tak sa mnohokrát stáva, že agent presne nevie, čo principál vyžaduje. Problém agentstva so sebou nesie špecifické etické otázky týkajúce sa nielen agenta, ale aj vlastníka. Zástancovia klasickej ekonómie poukazujú na predpoklad, že manažéri by mali vždy konať v záujme vlastníkov. Ak by tento výrok platil, tak by to v skutočnosti znamenalo, že záujmy vlastníkov sú vždy morálne prijateľné alebo manažéri konajú neeticky, preto je zrejmé, že tieto postoje nie sú v súlade s modelom podnikateľskej etiky. Napriek tomu, že manažéri majú konať v záujme vlastníkov, v skutočnosti to tak celkom nie je a ich snahou nie je maximalizácia bohatstva akcionárov, ale vlastných úžitkov. Vzťah medzi agentom a principálom je dokonalým príkladom morálneho hazardu v podniku.[15] Agent riadi podnik a pritom využíva peňažné prostriedky principála, nenesie plnú zodpovednosť za svoje rozhodnutia, čo zvyšuje pravdepodobnosť väčšieho risku vo využívaní aktív a kapitálu ako v prípade, že by šlo o jeho vlastné prostriedky. Dôsledkom toho dochádza k neetickému konaniu, ktoré vedie ku zásadnému problému – konfliktu medzi agentom a vlastníkom.

[13] MEGGINSON, W.L. – SMART, S.B. 2008. Introduction to corporate finance. Mason: Cengage Learning, 2008. s. 508. ISBN 978-0-324-65895-5

[14] MARKOVIČ, P. – TÓTHOVÁ, A. – KUBRANOVÁ, M. 2013. Finančný manažment na prahu 21. storočia. Bratislava: Ekonóm, 2013. s.28. ISBN 978-80-225-3721-6

[15] BUTLER R. J. 1999. The economics of social insurance and employee benefits. New York: Springer Science, 1999. s.39. ISBN 978-1-4613-7235-6

ZÁVER

Súčasné podniky sú v meniacom sa trhovom prostredí vystavené neustálemu tlaku na zvyšovanie efektívnosti a znižovanie nákladov podniku v dôsledku nedokonalosti trhu a veľkému vplyvu konkurencie. Jedným zo zásadných novodobých podnikových problémov je odlišnosť záujmov medzi agentom a principálom, čo vedie nielen k morálnemu hazardu a zvyšovaniu nákladov, ale aj osobným konfliktom v podniku. Teória agentstva je novou modernou teóriou, ktorá odzrkadľuje reálne podmienky podniku, poukazuje na základné problémy fungovania podniku vo vzťahu medzi principálom a agentom a navrhuje riešenia na ich odstránenie prípadne elimináciu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] AGRAWAL V. K. – RAO R. K. S. 2015. Corporate Policies in a World with Information Assymetry. Singapore: World Scientific Publishing, 2015. 157 p. ISBN 978-9814551304

[2] BAKER, H. K. – ANDERSON, R. 2010. Corporate governance. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc, 2010. 663 p. ISBN 978-0-470-49913-9

[3] BUTLER R. J. 1999. The economics of social insurance and employee benefits. New York: Springer Science, 1999. 343 p. ISBN 978-1-4613-7235-6

[4] FURUBOTN, E.G. – RICHTER, R. 1991. The new institutional economics: a collection of articles from the Journal of institutional and theoretical economics. Tübingen: Mohr, 1991. 381 p. ISBN 3-16-145764-1

[4] HIMMELWEIT, S. - SIMONETTI, R. - TRIGG, A.2001. Microeconomics: Neoclassical and Institutionalist Perspectives on Economic Behaviour, London: Thomson Learning, 2001. 488 p. ISBN 978-1-86152-539-0

[5] JENSEN, M. C. 1986. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers In American Economic Review, May 1986, Vol. 76, No.2, pp. 323-329.

[6] JENSEN, M.C. – MECKLING, W. 1976. Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency cost nad ownership structure In Journal of Financial Economics. ISSN 0924-6002, October 1976, p. 305-360.

[7] KRÁĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. 2011. Finančný manažment. Bratislava: Iura Edition, 2011. 468 p. ISBN 978-80-8078-356-3

[8] MADISON, K. J. 2014. Agency Theory and Stewardship Theory integrated, expanded and bounded by context: an empirical investigation of structure, behavior and performance within family firms: Doctoral Dissertation. Knoxville: University of Tennessee, 2014. 173 p.

[9] MARKOVIČ, P. – TÓTHOVÁ, A. – KUBRANOVÁ, M. 2013. Finančný manažment na prahu 21. storočia. Bratislava: Ekonóm, 2013. 267 p. ISBN 978-80-225-3721-6

[10] McEACHERN, W. A. 2012. Economics: A Contempory Introduction. Mason: Cengage Learning, 2012. 832 p. ISBN 978-1-133-18812-4

[11] MEGGINSON, W.L. – SMART, S.B. 2008. Introduction to corporate finance. Mason: Cengage Learning, 2008. s. 508. ISBN 978-0-324-65895-5

[12] Slideshare.net: Agency theory [online]. [cit. 2015.29.10]. Dostupné na: <http://www.slideshare.net/sagarphul/agency-theory-24234940>

EKONOMICKÉ ASPEKTY VYHODNOCOVANIA PODNIKOVEJ INFORMATIKY V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH V SR

ECONOMIC ASPECTS OF EVALUATING BUSINESS INFORMATICS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN SLOVAKIA

Peter Maras[1]

ABSTRACT

The relationship between IT and business overall has been dramatically changing in the course of the last 30 years, and the pace of this development is very likely to continue with the coming decades. From a small, nice-to-have department within the corporal structures, IT has evolved into a business enabling function and a baseline requirement. IT managers are facing challenges in improving the competitiveness, efficiency and overall business satisfaction of their departments. Viewed from the corporate perspective, it is assumed all provided services are running with a 100% availability and the main task is cost reduction. Acquiring new technologies and investing in IT is under this paradigm a complicated issue and creates problem areas in the company possibly inhibiting growth and development.

KEYWORDS

IT within company structure, effectivness of investments into IT/IS, benefits of IT/IS, evaluation of IT/IS effectivness

JEL KLASIFIKÁCIA

M15

ÚVOD

Vzťah medzi IT a "business" časťou podnikov sa počas posledných 30tich rokov dramaticky zmenil a tempo tohto vývoja bude s vysokou pravdepodobnosťou pokračovať aj v nasledujúcich desaťročiach. Vrámci korporátnych štruktúr sa IT vyvinulo z "trendy" oddelenia na súčasť firmy, ktorá priamo podporuje obchodnú činnosť prípadne sa obchodnou témou samo stáva.

Súčasnou výzvou IT manažérov sa stávajú pojmy konkurencieschopnosť, efektívnosť a celkové uspokojenie požiadavok business oddelení. Všeobecný korporátny pohľad na IT predpokladá, že všetky poskytované služby sú dodávané so stopercentnou dostupnosťou a ich hlavnou úlohou je znižovanie nákladov. V rámci tejto paradigmy je získavanie nových technológií a investovanie do IT komplikovanou otázkou pre obe strany a predstavuje potencionálnu prekážku pri raste a rozvoji spoločnosti.

V rámci výskumného projektu by som sa chcel zamerať na analýzu zlyhávania business procesov a vyhodnotenie aktuálnych investičných zámerov. Na tomto základe je cieľom vytvoriť

[1] Ing. Peter Maras, externý doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu, Dolnozemská 1/b, 852 35 Bratislava

nástroj, ktorý pre vlastníkov procesov a manažérov bude predstavovať jednotnú odrazovú platformu pre rozhodovanie nie len na základe business procesu samotného, ale aj jeho vzťahu k ostatným podnikovým procesom. Motiváciou pre môj výskum je moja osobná skúsenosť v tejto oblasti, ako aj zložitosť a z môjho pohľadu nutnosť riešenia uvedenej témy. Rastúce množstvo strategických investícií potrebných pre efektívnu prevádzku IT oddelenia, prípadne prevádzku core biznisových oddelení, ktorých je v dnešnej dobe IT neoddeliteľnou súčasťou, môže vytvárať z tohto výskumného projektu cenný príspevok k ekonomickej štúdii ako v teoretickej tak aj praktickej rovine.

CHARAKTERISTIKA SÚČASNÉHO STAVU POZNANIA PROBLEMATIKY

Na úvod je potrebné si zadefinovať, čo rozumieme pod pojmami informačný systém (IS) a informačné technológie (IT). V teórii systémov je definovaný systém ako usporiadana množina prvkov is ich vlastnosťami a vzťahmi medzi nimi, ktoré ako celok vykazujú určité vlastnosti, respektíve chovanie. Ako Informácia sa rozumejú dáta, ktorým ich užívateľ pripisuje určitý význam a ktoré uspokojujú konkrétnu informačnú potrebu svojho príjmateľa. Nositeľom informácie sú číselné dáta, text, zvuk, obraz prípadne iné zmyslové vnemy. (Rosický A - Vodáček, L. 1997)

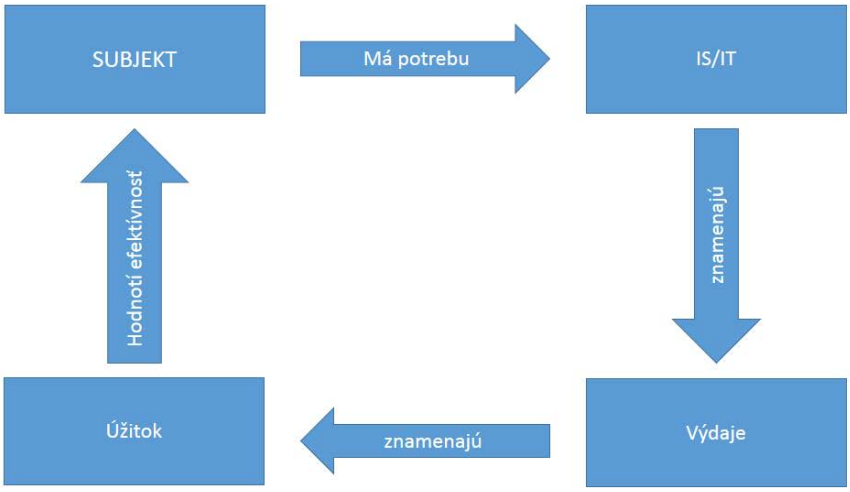
Informačný systém, v literatúre, odborných článkoch a na internetových fórach sa vyskytuje celá rada jeho definícií, no ja považujem za velmi výstižnú definíciu ktorú uvádza Molnár Z. v jeho publikácii Moderní metódy řízení informačních systémú. Informačný systém definuje ako súbor ľudí, technických prostriedkov a metód (programov), zabezpečujúcich zber, prenos, spracovanie, uchovávanie dát, za účelom prezentácie informácií pre potreby užívateľov činných v systémoch riadenia. Poukazuje taktiež na nutnosť rozlišovať pojmy „dáta“ a „informácia“. Rozdielom je práve ich vzťah k užívateľovi. Dáta (údaje) sú vhodným spôspbom zachytené, vyjadrené správy, ktoré vypovedajú o svete a sú zrozumiteľné pre príjemcu, ktorý môže byť človek alebo technický prostriedok. Dáta ako produkt ľudskej činnosti vyžadujú na svoje spracovanie vynaloženie určitého pracovného výkonu, ktorý ma zmysel iba vtedy ak ním vytvorí určitá úžitková hodnota – úžitok. A je to práve informačný obsah ktorý tvorí úžitkovú hodnotu dát. Informácia teda vzniká z dát až v okamžiku jej použitia príjemcom – užívateľom, kedy mu prináša niečo nové, teda znižuje neurčitosť sveta (entropiu).

Informačné technológie, môžeme zadefinovať ako nástroje, metódy a znalosti ktoré potrebujeme k spracovaniu dát, z ktorých následne vyniknajú informácie.

ÚŽITOK Z IS/IT

Potreba informácií (požiadavok na určitý informačný systém) určitého subjektu (človek, manažer, majiteľ podniku atď.), z ktorej uspokojenia vznikne neaký úžitok (inak by sme to nechceli). Vzniknutú potrebu informačného systému uspokojí určitá aplikácia informačnej technológie, ktorá stojí určité finančné prostriedky. Na základe tohto možeme tvrdiť, že pokiaľ je stupeň uspokojenia potreby informácie vysoký, je predpoklad, že i efektívnosť vynaložených prostreidkov je vysoká. Schému úžitku popisuje obr. 1.

Úžitok je pojem, ktorému ekonómia venuje rozsiahlu pozornosť, a pre jeho vyjadrenie používa pojmy ako uspokojenie, šťastie, ekonomický blahobyt a iné.



Obr.1 Model úžitku (MOLNÁR, Z. 2000.)

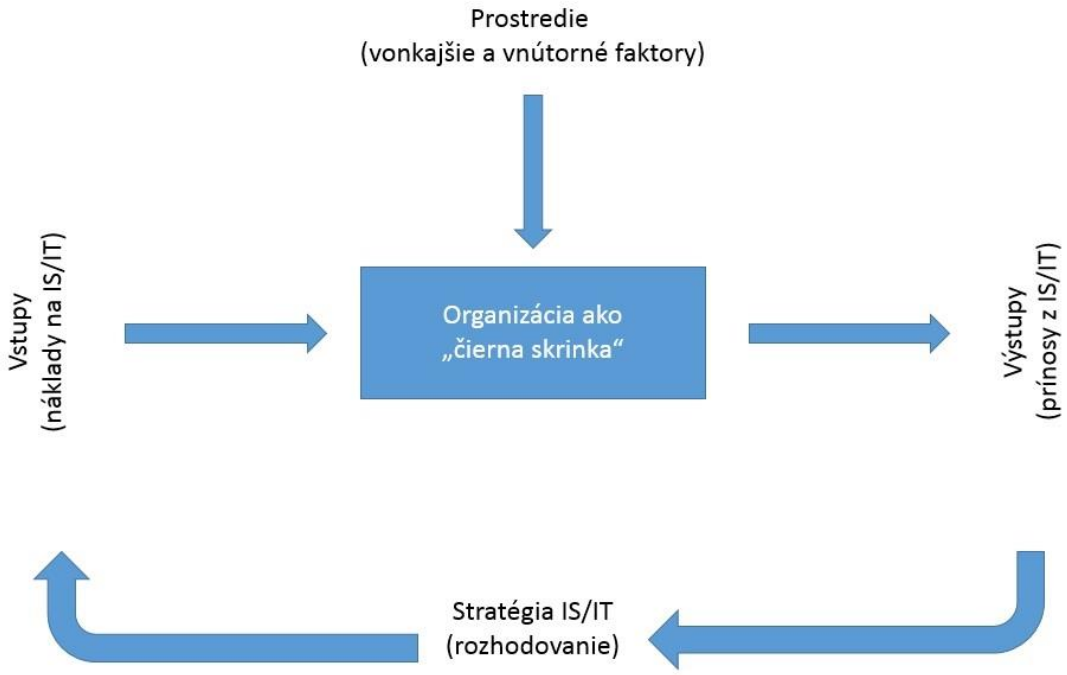
EFEKTÍVNOSŤ IS/IT

Úžitok, respektíve hodnotové preferencie môžeme rozdeliť do 3 dimenzií : citové, praktické a logické. Pre moje účly výskumu budem posudzovať primárne hodnoty z praktického ľadiska. Hodnotenie efektívnosti IS/IT je teda sumárom otázok potrieb a ich uspokojovania, očakávaní, ktoré majú ľudia, ako koneční hodnotitelia a príjemci úžitku. Z. Molnár rozoznáva a delí kategórie subjektov a ich očakávaní nasledovne (MOLNÁR, Z. 2000.):

1) Majitelia – IS/IT by mali prinášať trvalé zhodnocovanie majetku vloženého do podniku
2) Manžeri – IS/IT im umožňuje úspešne riadiť podnik tak, aby výsledky boli dosahované s minimom potreby zdrojov im zverených do správy
3) Zamestnanci – IS/IT by malo vytvárať lepsie pracovné prostredie, vyšší spoločenský status a väčší pocit spolupratričnosti s podnikom
4) Zákazník – by mal efektivitu IS/IT v podniku pocítiť tak, že dostane produkt alebo službu s vyššou pridanou hodnotou za prijateľnú cenu

Hľadanie optimálneho pomeru medzi úžitkom z IS/IT a výdajmi ktoré musí vynaložiť na získanie tohto úžitku, ale taktiež časom potrebným pre získanie tohto úžitku a rizikami spojenými s tým, že požadovaného úžitku nedosiahneme, je a malo by byť prirodzenou potrebou každého racionálne zmýšlajucého podniku. Takýto vyvážený systém z hľadiska subjektu môžeme považovať za efektívny.

Model efektívnosti môžeme postaviť na všeobecnom systémovom modele transformácie vstupov na výstupy za podmienok pôsobenia transformačných faktorov, ktoré ovplyvňujú efektívnosť tejto transformácie. Koncept modelu popisuje Obr. 2.



Obr. 2 Koncepčná schéma modelu efektívnosti (MOLNÁR, Z. 2000.)

Model efektívnosti, popísaný na Obr.2, môže riešiť niekoľko úloh spojených s riešním problematiky efektívnosti IS/IT. Na tomto modele sa najčastejšie hľadá odpoveď na otázku „Ako riadiť rozvoj IS/IT, aby sme s obmedzenými výdajmi dosahovali najvyššie prínosy pre podnik ? “ prípadne „ Aké majú byť vstupy (výdavky a hodnoty faktorov), aby sme dosiahli požadované prínosy ? “. Odpovede na tieto otázky muséme hľadať na strane vstupov modelu, ktoré by mali byť pre dosiahnutie efektévnosti minimalizované, a taktiež na strane výstupov, ktoré by mali byť maximalizované. Rozhodujúce sa nakoniec stáva hľadanie hodnôt parametrov (faktorov) ovplyvňujúcich túto transformáciu.

Podstatné pre celkovú efektívnosť IS/IT je, aby na konci každej investície/projektu bol spokojný užívateľ, na všetkých stupňoch riadenia a všetkých oblastiach využitia IS/IT. Spokojnosť užívateľa a naplnenie jeho očakávaní je jedným z ukazovateľov prínosu IS/IT.

Ukazovatele prínosu IS/IT môžeme klasifikovať z viacerých hľadísk na:

1) Finančné (merané v peňažných jednotkách) / Nefinančné (merané inými fyzikálnymi jednotkami ako počet, čas, atď.)
2) Kvantitatívne (merané kardinálnou stupnicou) / Kvalitatívne (merane ordinárnou poradovou stupnicou prípadne logiskou hodnotou „splenené“ – „nesplnené“)
3) Priame (kde je možné preukázať jednoznačný príčinný vzťah k dosiahnutému prínosu) / Nepriame (s nutnosťou stanoviť náhradné ukazovatele vyjadrujúce zmenu)
4) Krátkodobé (prejavujúce sa zvyčajne do polroka po implementácii IS/IT) / Dlhodobé (prejavujúce sa neskôr prípadne až po niekoľkých rokoch)
5) Absolutné (výjadrené neakou merateľnou hodnotou) / Relatívné (vyjadrené bezrozmerným pomerným číslom)

Všeobecne je možné ku všetkým ukazovateľom sledovať hľadisko účelovosti, ktoré je merateľné mierou dosiahnutia cieľov, teda všeobecne ukazovateľom

Účelnosť = dosiahnuta hodnota cieľa / plánovaná hodnota cieľa

To znamená, že musíme vždy pri plánovaní akejkoľvek aplikácie IS/IT stanoviť (odhadnuť) žiadúcu respektíve plánovanú hodnotu. Pokial sa plánovaná hodnota dosiahla, znamená že aj cieľ respektíve účel bol dosiahnutý, pre ktorý bola daná aplikácia IS/IT obstaraná.

Bedell definuje efektívnosť IS/IT ako súhrn spokojností užívateľa s funkcionalitou systému a výstupom dát, vysokou technickou kvalitou a nákladovou efektívnosťou. (BEDELL, E.F., 1985)

Meranie efektívnostiIS/IT závisí od definovania úspešnosti a efektévnosti, pričom efektévnosť môže byť meraná jednak postojovo, ale aj bahaviorálne. (GINZBERG, M.J., 1981)

METÓDY A MODELY

IS/IT je v dnešnej dobe neoodelitelnou súčasťou dosahovania ponikových cieľov. Nazor odborných kruhov sa rozchádza v téme ako efektívnosť IS/IT kvantifikovať a merať. Ktoré ukazovateľe sú tie pre vyhodnocovanie najdôležitejšie. Finančné? Tieto sú najdôležitejšie pre ekonomický úsek firmy, ktorý ale neberie dostatočne do úvahy dalšie spomínane ukazovatele a jediná optika merania efektívnosti je meranie v peňačných jednotkách. Ale tvorba zisku nemusí byť výhradne jediným cieľom podniku. Ak je to napríklad upevnenie pozície na trhu bude pre manažerov dôležitejším aspektom kvalita, trvalá udržatelnosť, možnosť kontinuálneho zlepšovania, konkurenčná výhoda na trhu a iné aspekty, ktoré znamenajú zvýšené investície s predĺženou dobou návratnosti a zvýšením rizika.

Pre meranie prínosov a efektívnosti podnikových IS/IT je teda podstatné, skúmať akým spôsobom prispela investícia do IT/IS k dosiahnutiu stanovených cieľov firmy.

dosahovanie týchto cieľov slúžia metodiky riadenia ako sú napr. ITIL, COBIT, BSC a ..
Základ pre meranie prínosov / efektivity IS/IT vychýdzajú z rovnakých predpokladov:

- Definícia IT iniciatívy
- Vymedzenie oblastí podnikaní, ktoré táto iniciatíva ovplyvní
- Analýza metrík týchto oblastí podnikania
- Stanovenie väzby medzi úspechom IT iniciatívy a zlepšenie vybraných metrík
- podnikania
- Stanovenie obmedzujúcich faktorov a rizík
- Pravidelné meranie vývoja metrík a úpravy väzieb

Metodiky neponúkajú žiadne konkrétne finančné metriky pre vyhodnotenie prínosu / efektívnosti podnikového IS/IT. Môžeme ich hodnotiť ako „best practice“ teda súhrn biznisových a odborných postupov, ktoré boli vyhodnotené ako najoptimálnejsie pre dosiahnutie co najefektívnejšieho riadenia IS/IT.

Pre meranie finančných ukazovateľov sa odporúčajú „non IT“ ukazovatele ako sú napríklad ROI, EVA atd. .

Ak firme postačuje na vyhodnotenie nefinančné meranie, postacuje nastavenie metodologie ako je napriklad ITIL alebo COBIT. Podmienkou pre úspešné fungovanie a implementíciu je zásadny vplyv IT oddelenia a manažmentu, aby sa splnila najzákladnejšia

podmienka a to je správne definovanie SLA (Service Level Agreement), kde sa nastaví kontrolný a riadiaci mechanizmus pre fungovanie alebo implementáciu podnikových IS/IT.

ITIL

IT Infrastructure Library (ITIL) je súbor postupov a riadenia podnikovej informatiky prostredníctvom služieb. Ide o knižnicu čítajúcu viac ako 40 zväzkov vydaných britskou vládnou agentúrou Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA). ITIL bol vyvíjaný od 80. rokov minulého storočia s cieľom podporiť efektivitu využívania informačného systému, znižovať náklady na údržbu a skvalitňovať služby informati-ky.

Z pohľadu riadenia nevymysleli tvorcovia ITIL nič nové, ale použili overené metódy procesného riadenia organizácie. Činnosť IT, ktorá zvykne mať chaotický imidž, sa tak stáva merateľnou. Aj v IT platí „Čo nemôžeš merať, nemôžeš efektívne riadiť". Riadenie IT organizácie sa na základe ITIL® premení z nekoordinovaného alebo reaktívneho sledu činností, resp. nárazových rozhodnutí, na systematické definovanie procesov, procesných rolí, zodpovedností, nastavení merateľných ukazovateľov výkonnosti – KPI's, ich vyhodnocovaní a následnej optimalizácii.

V prípade IT služieb sa dá rovnako ako u produktu merať kvalita na základe zvolených parametrov. Typické parametre kvality IT služieb (service levels) sú dostupnosť služby, dostupnosť jej podpory, doba odozvy podpory, doba vyriešenia či náhradné riešenia. Tieto kvalitatívne parametre sú doplnené o kvantitatívne ukazovatele, ktorými sú napr. počet poruchových hlásení (incident) na užívateľa, počet vykonaných zmien (change) s negatívnym dopadom a ľubovoľné ďalšie parametre podľa dohôd so zákazníkom.

Základné definície ITIL na ktorých je postavená celá metodológia uvádzam v anglickom jazyku, nakoľko sa jedná o terminus technicus a je velmi ťažké preložit ich do slovenskeho jazyka.

A **'service'** is a means of delivering value to customers by facilitating outcomes customers want to achieve without the ownership of specific costs and risks

Service Management is a set of specialized organizational capabilities for providing value to customers in the form of services

Function - A team or group of people and the tools they use to carry out one or more processes or activities

Role - A set of responsibilities, activities and authorities granted to a person or team

Process - A set of activities designed to accomplish a specific objective. A process takes defined inputs and turns them into defined outputs. A process may include roles, responsibilities, tools and management controls required to deliver the outputs

Process Owner:

- Assisting with Process Design
- Documenting the process
- Making sure the process is being performed as documented
- Making sure the process meets its aims
- Monitoring and improving the process over time

Service Owner is accountable for a particular service.

- Initiation and transition (after the service has been chartered)
- Ongoing maintenance and support
- Monitoring and reporting
- Identifying improvement opportunities

A process role is the **Process Manager** accountable for the Operational Management of the process.

Process characteristics are:

- It is measurable (performance driven)
- It delivers specific results
- Primary results are delivered to customers or stakeholders
- It responds to specific events

RACI model can be used to help define roles and responsibilities. It identifies the activities that must be performed alongside the various individuals and roles involved

- Responsible — The person or people responsible for getting the job done
- Accountable — Only one person can be accountable for each task
- Consulted — The people who are consulted and whose opinions are sought
- Informed — The people who are kept up-to-date on progress.

Corporate Governance - Ensures the provision of a corporate strategy and business plan. Establishes the corporate policies and enables the strategic direction, objectives, critical success targets and key results areas.

Corporate Compliance - Assures adherence to legal, industrial and regulatory requirements.

IT Governance - Establishes IT policy, standards and principles and assures alignment of IT strategy to corporate business strategy.

IT Compliance - Assures the design and operability of IT policies, processes and key controls.

COBIT

Ďalším štandardom pre hodnotenie úrovne uskutočňovania procesov informatiky je metodika a model COBIT6, v ktorého tvorbe hraje dôleţitú rolu organizácia ISACF7. Rovnako ako u ostatných procesov ponúka aj tu COBIT dve skupiny metrík. Výkonnostný (KPI), ktoré sledujú efektívnosť vykonávania procesov. Pre spomí-naný proces DS6 Identifikácia a alokácia nákladov navrhuje COBIT tieto metriky:

- Percento rozdielu medzi rozpočtom, odhadom a skutočnými nákladmi
- Percento zníženia cien za informačné sluţby
- Percento zvýšených požiadaviek užívateľov na služby
- Percento zvýšenia využívania IT zdrojov
- Počet návrhov na optimalizáciu nákladov

Výsledkové (Key goal indicators KGI), ktoré charakterizujú, čím procesy prispievajú na dosiahnutie celopodnikových cieľov. Sú to tieto:

- Nepretržitá optimalizácia informačných služieb pomocou IT
- Nepretržitá optimalizácia informačných služieb užívateľovi
- Zvyšujúci sa pomer dokázaných prínosov IT ku skutočným nákladom na IT
- Index efektivity založený na porovnaní nákladov vnútorných a vonkajších poskytova-teľov IT služieb
- Porozumenie a prijatie nákladov na IT vzhľadom k úrovni služieb

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. BEDELL, E.F. 1985. The Computer solution. Dow Jones-Irwin, Homewood, 1985
2. COBIT, Hewlett Packard Slovakia. Interné školiace materiály
3. GINZBERG, M.J. 1981. Early Diagnosis of MIS Implementation Failure: Promising Results and Unanswered Questions. In Management Science. Vo. 27, N.4.1981.
4. ITIL, Hewlett Packard Slovakia. Interné školiace materiály
5. MOLNÁR, Z. 2000. Efektívnost informačních systému. Grada : Praha, 2000. ISBN 80-7169-410-X.
6. ROSICKÝ, A. – VODÁČEK, L. 1997. Informační management - pojetí, poslání a aplikace. Management Press : Praha, 1997. ISBN 80-85943-35-2

ZAVÁDZANIE, UDRŽIAVANIE A PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE ENVIRONMENTÁLNEHO MANAŽÉRSKEHO SYSTÉMU V PODNIKOCH IMPLEMENTATION, MAINTAINING AND STAFFING OF THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM IN THE ENTERPRISES

Zuzana Marečková, Patrik Richnák[1]

ABSTRACT
The paper is focused on the snapshots of extending the system of the environmental management in business practice. The aim is to assess the situation in the implementation of an environmental management system in companies in the Slovak Republic on the basis of available information and statistics. The paper provides an overview of the companies with the introduction of the environmental management in relation to the municipality as well as the size category the abundance of companies with the introduction of the environmental management in the SR by ISO 14001 compared to the EMAS. In this paper we evaluate extending the application of EMS/EMAS in the Europe and the world and we outlines the possible causes of the current state of the extension of these environmental systems. We also aim to bring need of the personnel quality in the implementation and maintenance of the environmental management systems in business practice.

KEYWORDS
environment, enterprises, environmental management system, ISO 14001, EMAS

JEL KLASIFIKÁCIA
Q 50, Q 57, Q 59

ÚVOD

Environmentálny manažment je dnes už neoddeliteľnou súčasťou celkového systému riadenia podniku. Ochrana životného prostredia sa stáva súčasťou stratégie podniku a mala by byť zaradená do všetkých podnikových činností aj na úrovni taktickej a operatívnej. Systém by mal viesť k zlepšovaniu environmentálneho profilu podniku a mal by prispieť k napĺňaniu princípu trvalo udržateľného rozvoja.[2]

[1]Mgr. Zuzana Marečková, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu výroby a logistiky, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, email: zuzana.mareckova@euba.sk.
Ing. Patrik Richnák, interný doktorand, školiteľ: prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu výroby a logistiky, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, email: patrik.richnak@gmail.com.
[2] MAREČKOVÁ, Z. 2007. Environmentálny manažment ako súčasť podnikovej stratégie. In *Ekonomika, financie a manažment podniku: zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v Bratislave* [CD-ROM]. BA: FPM EU, 2007. ISBN 978-80-225-2382-0.

Na základe poznania skutočností, spojených s tvorbou a ochranou životného prostredia by si mal každý podnik vytvoriť svoj vlastný postoj a metodiku, ktorá bude základom environmentálne orientovanej stratégie.[3]

Podnikové strategické ciele v oblasti environmentálneho manažérstva by mali byť zamerané najmä na aktivity týkajúce sa ochrany životného prostredia v celom reprodukčnom procese a na opatrenia, ktoré majú viesť k zlepšeniu úrovne environmentálnych záťaží podniku. Podobne ako pre väčšinu podnikových činností a oblastí, aj pre oblasť environmentálneho manažérstva je dôležité kvalitné riadenie a personálne zabezpečenie systému.

ROZŠÍRENIE EMS A EMAS NA SLOVENSKU

Systém environmentálneho manažérstva je dobrovoľným nástrojom environmentálnej politiky v organizácii. Zavádza sa najmä za účelom riadenia významných environmentálnych aspektov organizácie, a tiež aj preto, aby sa dosiahla zhoda s legislatívnymi požiadavkami štátu, čím má istotu, že nebude sankcionovaná za ich nedodržanie. Zahŕňa organizačnú štruktúru, plánovanie zodpovednosti, procesy, postupy a zdroje na prípravu, uplatňovanie, preskúmanie a udržiavanie environmentálnej politiky v organizácii, čím umožňuje dosiahnutie a systematické riadenie úrovne environmentálneho správania, ktoré si organizácia sama stanovila.[4] Medzi dôvody, pre ktoré podniky zavádzajú systém environmentálneho manažérstva, patrí aj rastúci záujem verejnosti, tlaky zákazníkov a obchodných partnerov na certifikáciu a uvedomenie si vlastnej zodpovednosti podniku za svoje aktivity. Aj z týchto dôvodov podniky sledujú, riadia a postupne znižujú dopady svojich činností na životné prostredie a prispievajú tak k stálemu zlepšovaniu svojho environmentálneho správania sa.

Podľa definície uvedenej v STN EN ISO 14001 je systém environmentálneho manažérstva časťou celkového systému manažérstva, ktorá obsahuje organizačnú štruktúru, plánovanie činností, povinnosti, praktiky, postupy, procesy a zdroje na prípravu, zavádzanie, dosahovanie, preskúmavanie a udržiavanie environmentálnej politiky.[5]

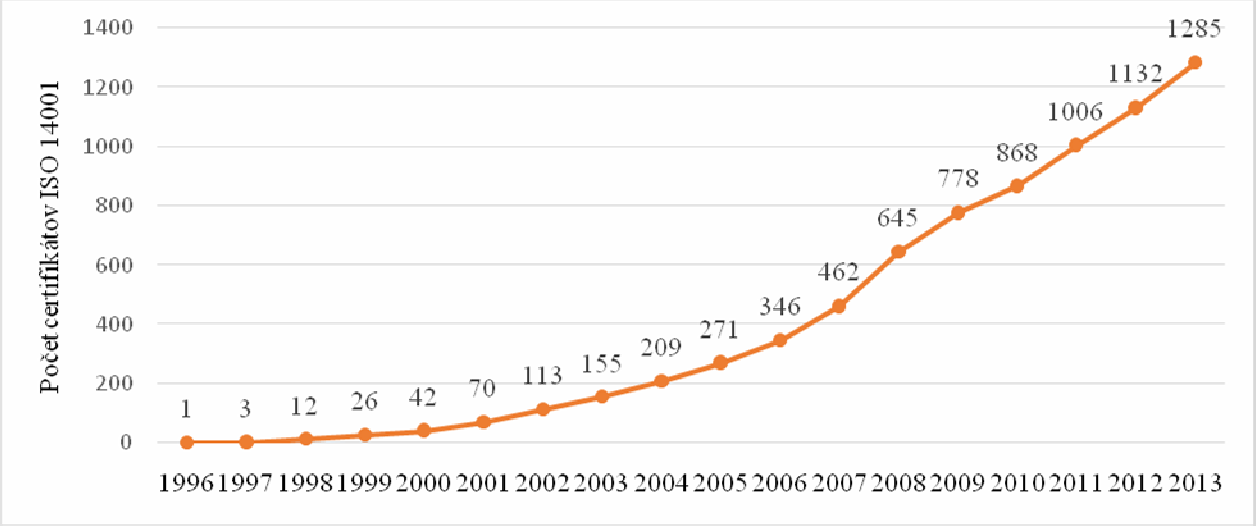
V SR neustále stúpa počet organizácií, ktoré majú zavedený systém environmentálneho manažérstva podľa ISO 14001, čo dokumentuje aj graf 1. Prvý certifikát podľa STN EN ISO 14001 bol udelený v roku 1996. Od tohto roku zaviedlo a certifikovalo systém environmentálneho manažmentu viac ako 1000 podnikov po celom Slovensku.

[3] DUPAĽ, A. 2013. Procesná orientácia vo výrobe a logistike podniku. In *Procesný manažment v rozvoji podnikov na Slovensku - III : zborník príspevkov z vedeckého seminára Katedry manažmentu výroby a logistiky (pri príležitosti Týždňa vedy)* [CD-ROM]. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 2-6. ISBN 978-80-225-3814-5.

[4] MAREČKOVÁ, Z. 2011. Environmentálny manažérsky systém. In *Slovník znalostnej ekonomiky*. Bratislava: Sprint dva, 2011. 414 s. ISBN 978-80-89393-45-9.

[5] STN EN ISO 14001: Systém environmentálneho manažérstva. Požiadavky s pokynmi na používanie.

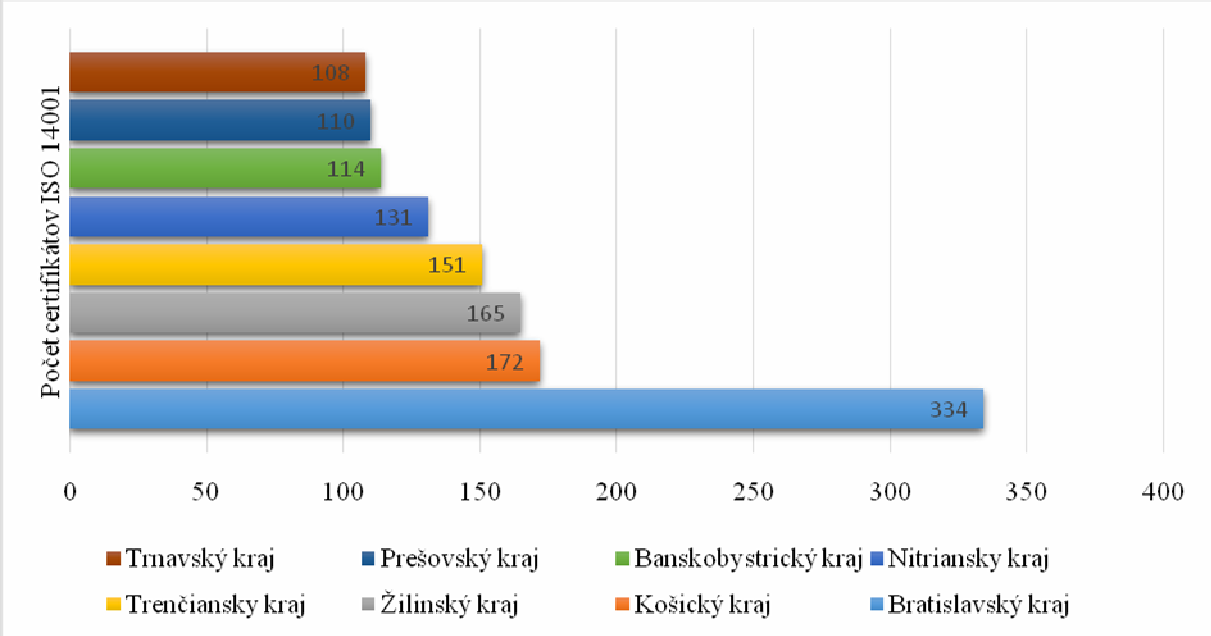
Graf 1: Vývoj počtu podnikov s certifikátom ISO 14001 v SR v uvedených rokoch



Zdroj: spracované podľa http://www.sazp.sk, http://www.enviroportal.sk., http://www.susr.sk. [cit. 2015-07-14].

Najviac podnikov s certifikátom ISO 14001 je v súčasnosti v Bratislavskom kraji, a to celkovo 334 podnikov, čo znázorňuje graf 2. Tento jav je čiastočne spôsobený charakteristickým rozložením samotnej hospodárskej činnosti v rámci Slovenska. Po Bratislavskom kraji nasleduje Košický kraj so 172 udelenými certifikátmi, čo je v porovnaní s Bratislavským krajom o 12,61 percentuálneho bodu menej. Najmenej platných certifikátov systému environmentálneho manažérstva majú podniky v Trnavskom kraji, a to iba 108 certifikátov ISO 14001.

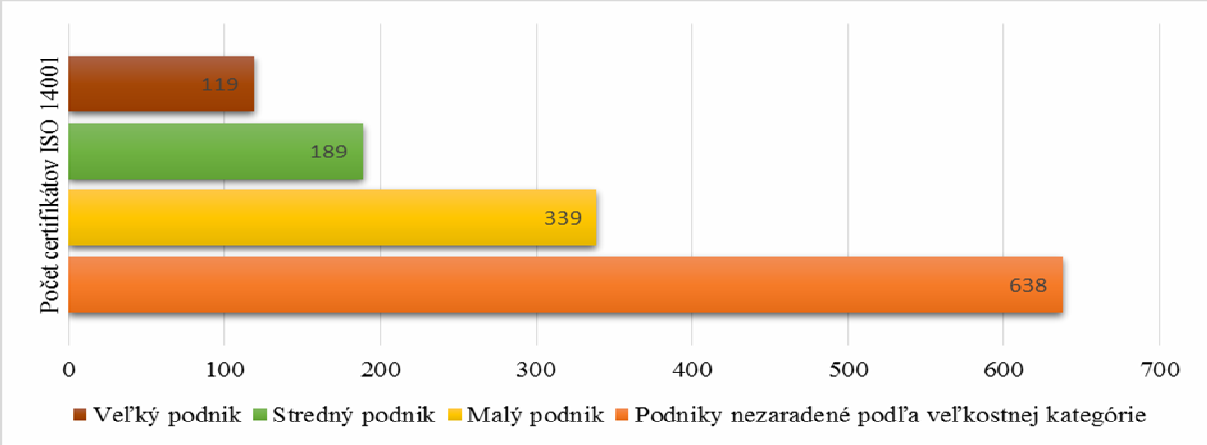
Graf 2: Podniky s certifikátom ISO 14001 podľa príslušnosti k VÚC v r. 2013



Zdroj: spracované podľa http://www.sazp.sk. [cit. 2015-07-14].

V grafe 3 uvádzame počty podnikov s certifikátom ISO 14001 podľa veľkostnej kategórie podniku. Údaje sú však čiastočne skreslené faktom, že nie všetky organizácie poskytli informácie o veľkosti podniku, a preto z celkového počtu 1285 certifikovaných organizácií je 638 nezaradených. Z ostatných 647 podnikov je 119 veľkých podnikov, so zavedeným systémom environmentálneho manažmentu, 189 stredných podnikov a najväčší podiel podnikov tvoria podniky malé, a to s počtom 339.

Graf 3: Počet podnikov v SR s certifikátom ISO 14001 podľa veľkostnej kategórie v r. 2013



Zdroj: spracované podľa http://www.sazp.sk. [cit. 2015-07-14].

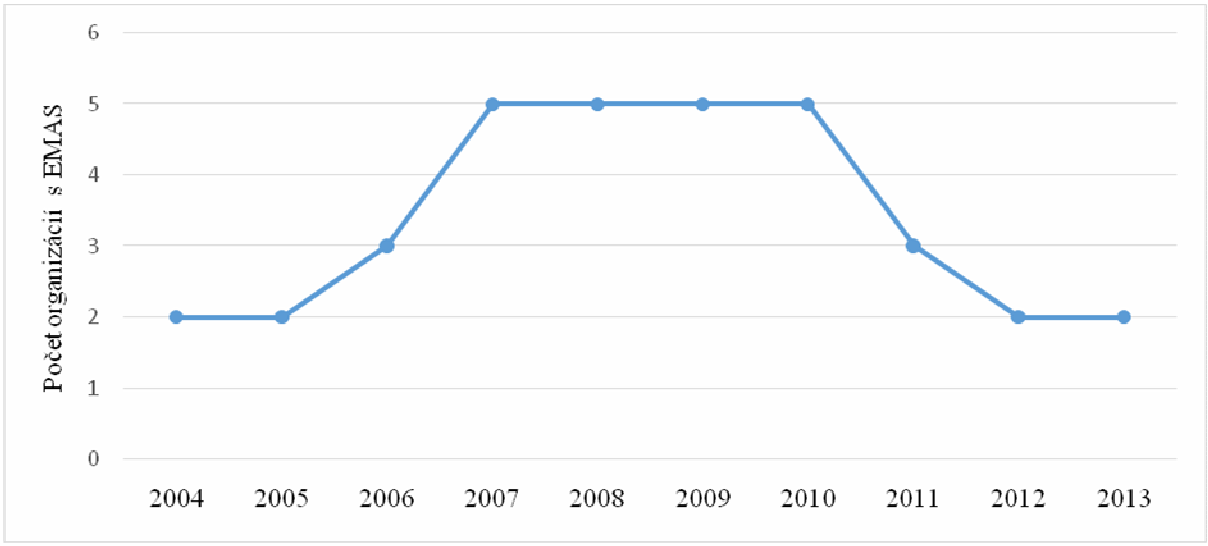
V SR sa okrem environmentálneho manažérskeho systému podľa STN EN ISO 14001 uplatňuje aj systém environmentálneho manažérstva a auditu EMAS. Tento systém sa uplatňuje v krajinách Európskej únie v zmysle Nariadenia Rady (ES) č. 1836/1993 v znení Nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 761/2001, ktorým sa umožňuje dobrovoľná účasť organizácii v schéme Spoločenstva pre environmentálne manažérstvo a audit (EMAS). Je to dobrovoľný nástroj environmentálnej politiky, ktorý potvrdzuje, že organizácia má zlepšovanie environmentálneho správania sa zavedené ako sústavný proces. Súlad s právnymi predpismi organizácie, registrovanej v registri EMAS, sa zabezpečuje systémom environmentálneho manažérstva a zverejňovaním správ o environmentálnom správaní sa, ktorých správnosť bola potvrdená nezávislým akreditovaným overovateľom. Pre naplnenie programu EMAS a následne zaradenie do Národného registra EMAS musí podnik vykonať tieto kroky: [6]

- urobiť úvodné preskúmanie stavu životného prostredia, ktoré odhalí vplyv činnosti podniku na životné prostredie a jeho jednotlivé zložky;
- spracovať politiku životného prostredia podniku;
- stanoviť si ciele ochrany životného prostredia a zaviesť programy na ich dosiahnutie;
- zaviesť EMS;
- uskutočňovať pravidelné interné a externé audity tohto systému;
- zaregistrovať sa u príslušného subjektu (v Slovenskej republike je kompetentným orgánom Ministerstvo životného prostredia SR);
- sprístupniť prehlásenie o stave životného prostredia verejnosti.

[6] MAREČKOVÁ, Z. 2007. Environmentálny manažment ako súčasť podnikovej stratégie. In *Ekonomika, financie a manažment podniku: zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v Bratislave* [CD-ROM]. BA: FPM EU, 2007. ISBN 978-80-225-2382-0.

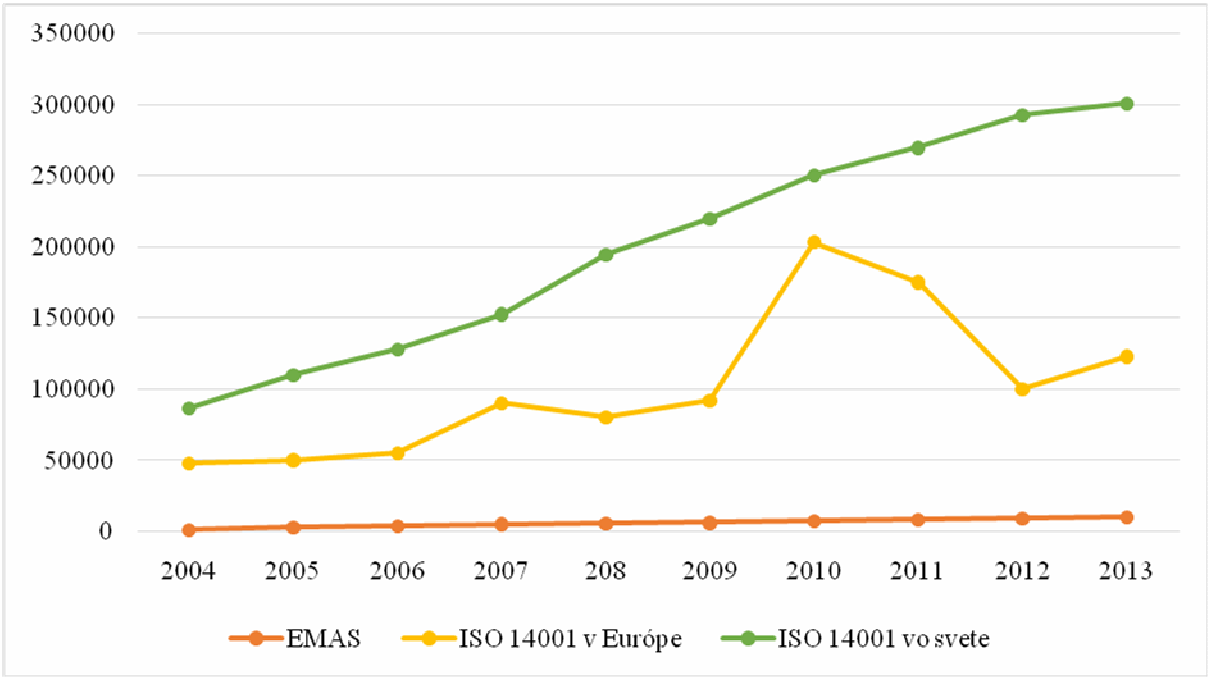
Fakt, že EMAS je na Slovensku aj v Európe využívaný v značne menšom rozsahu ako EMS podľa ISO 14001, dokumentujú aj nasledovné grafy 4 a 5. Príčinou je pravdepodobne prísnejšia legislatíva, administratíva a kontrola tohto typu environmentálneho manažérskeho systému.

Graf 4: Počet organizácií zaregistrovaných v schéme EMAS v SR v uvedených rokoch



Zdroj: spracované podľa http://www.enviroportal.sk. [cit. 2015-07-08].

Graf 5: Environmentálny manažérsky systém podľa ISO 14001 a EMAS vo vzťahu k Európe a svetu



Zdroj: spracované podľa http://www.eurostat.sk. [cit. 2015-07-10].

ENVIRONMENTÁLNY MANAŽÉRSKY SYSTÉM A ĽUDSKÉ ZDROJE

V procese zavádzania environmentálneho manažérskeho systému zohráva dôležitú úlohu pochopenie a spolupráca zamestnancov podniku. Výsledky možno očakávať iba vtedy, keď súčasťou celého diania v organizácii je sústavná osvetová a informačná činnosť. Úlohy pracovníkov, ich zodpovednosti a právomoci musia byť presne definované, oznámené a zdokumentované. Veľmi dôležitá je podpora vrcholového manažmentu, ako finančná, zdrojová, tak i riadiaca. Dôležité je, aby boli hlavné úlohy, zodpovednosti a právomoci pracovníkov podniku jasne definované, zdokumentované a pracovníci podniku s nimi boli oboznámení. Mali by byť personálne obsadené tak, aby podporovali efektívne environmentálne manažérstvo. Úlohou manažmentu podniku je zabezpečiť dostatočné finančné, materiálové a ľudské zdroje na efektívne zavedenie, implementáciu a operatívne riadenie environmentálneho manažérskeho systému.

Zamestnanci podniku by mali byť oboznámení s environmentálnou podnikovou politikou a s cieľom a poslaním environmentálneho systému manažérstva. Aby boli dostatočne spôsobilí plnohodnotne zastávať svoje pozície v podniku a vykonávať úlohy aj v súlade s EMS, mali by prejsť vhodnou prípravou, školeniami, vnútropodnikovým vzdelávaním, prípadne absolvovať relevantné kurzy a pod. Pracovníci by mali poznať vplyv činnosti, ktorú vykonávajú, na životné prostredie. Rovnako by mali byť oboznámení s možnými negatívnymi vplyvmi činnosti na životné prostredie a možnými následkami, ak činnosť nebudú vykonávať správne. Pretože práve ľudský faktor býva často príčinou environmentálnych havárií a škôd. Preto je nevyhnutná dostatočná príprava zamestnancov, ktorá je dokumentovaná a hodnotená.

Hierarchická dimenzia podnikového systému tvorby a ochrany životného prostredia vychádza z požiadavky, aby vrcholové riadenie podniku zaradilo túto ochranu do najvyššej úrovne systému svojich cieľov, aby ju realizovali všetci pracovníci podniku na každom zo svojich pracovísk. To znamená, že TOP manažment musí zaradiť tak úlohy, ako i kompetencie a zodpovednosť za plnenie povinností, inštrukcií a kontroly do všetkých hierarchických úrovní.[7]

Medzi úlohy vrcholového manažmentu patrí aj nastavenie a realizácia EMS tak, aby boli zamestnanci motivovaní k dosahovaniu environmentálnych hodnôt podniku, videli zmysel v ich dodržiavaní, prípadne sami nachádzali spôsoby na zlepšovanie súčasného stavu podniku v environmentálnej oblasti. Dôležité je presvedčenie zamestnancov o zmysle úsilia podniku zlepšovať svoje environmentálne správanie. Tento fakt zohráva významnú úlohu pri implementácií, efektívnom fungovaní a udržiavaní EMS.

Manažment určuje úroveň skúseností, spôsobilostí a prípravy svojich zamestnancov, osobitne však tých, ktorí vykonávajú špeciálne environmentálne funkcie v podniku. V prípade veľkého podniku vedenie väčšinou určí vedúceho environmentálneho manažéra, ktorého hlavnou úlohou je monitorovanie celkového fungovania environmentálneho systému podniku. Vykonáva zabezpečenie vytvorenia a udržiavania EMS v súlade s STN EN ISO 14001 a vrcholovému manažmentu predkladá správy o fungovaní systému aj s odporúčaniami na jeho zlepšovanie. K dosiahnutiu tohto cieľa je potrebná spolupráca s ostatnými manažérmi, napr. prevádzkovým manažérom, manažérom pre nákup a zásobovanie, obchodným a marketingovým manažérom, finančným, resp. účtovným manažérom a pod.

Pre zabezpečenie efektívnej implementácie a udržiavania EMS je veľmi dôležitá interná komunikácia, ktorá by mala byť v podniku zabezpečená medzi rôznymi úrovňami a funkciami. Využíva sa napr. intranet, informačné bulletiny, oznamovacie tabule, či osobné pravidelné stretnutia pracovných skupín.

[7]DUPAĽ, A. - MAREČKOVÁ, Z. 2011. *Vplyv zelenej a reverznej logistiky na tvorbu a ochranu životného prostredia*. 1. vyd. Bratislava :Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 119 s. ISBN 978-80-225-3193-1.

ZÁVER

V SR neustále narastá počet podnikov, ktoré sa rozhodli pre implementáciu a udržiavanie environmentálneho manažérskeho systému podľa ISO 14001. Ku koncu roka 2013 bolo evidovaných celkovo 1285 podnikov. Nepriaznivá situácia je však u podnikov so zavedeným EMAS u nás, kde sú v súčasnosti registrované iba tri podniky, dva podniky sú v procese predlžovania platnosti registrácie. Vývoj v Európe a vo svete je podobný, aj tu možno konštatovať, že rozšírenie EMS podľa ISO 14001 sa teší väčšej obľube ako registrácia v schéme EMAS. Rozdiel v počte podnikov s EMS a EMAS však nie je tak markantný, ako u nás. Dôvodov pre tento stav je viac, medzi základné možno zaradiť napr. aj prísnejšie environmentálne kritéria, ktoré treba splniť, ak chce podnik získať Overenie environmentálneho vyhlásenia a byť zaradený do schémy EMAS. Overenie musí byť vykonané akreditovaným environmentálnym overovateľom a je garantované štátom, pričom má podnik právo používať logo EMAS. Pri ISO 14001 je proces zakončený certifikáciou vykonanou audítorom certifikačnej organizácie a udelením certifikátu s logom certifikačnej organizácie. Dôležitú úlohu pri rozhodovaní sa o zavedení EMS alebo EMAS zohráva administratívne zaťaženie, nutnosť personálneho, zdrojového a finančného zabezpečenia, využívanie environmentálneho manažérskeho systému konkurenciou, požiadavky trhu a pod.

Pre zabezpečenie účinnej implementácie a udržiavania systému environmentálneho manažérstva je úlohou vrcholového manažmentu vytvoriť primerané finančné, materiálové aj personálne zdroje. V procese zavádzania environmentálneho manažérskeho systému, či už podľa ISO 14001 alebo EMAS, zohráva dôležitú úlohu pochopenie a spolupráca všetkých zamestnancov podniku. Efektívne výsledky možno očakávať iba vtedy, keď súčasťou celého diania v organizácii je neustála osvetová a informačná činnosť, do ktorej sú zahrnutí zamestnanci na všetkých podnikových úrovniach.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

DUPAĽ, A. 2013. Procesná orientácia vo výrobe a logistike podniku. In *Procesný manažment v rozvoji podnikov na Slovensku - III : zborník príspevkov z vedeckého seminára Katedry manažmentu výroby a logistiky (pri príležitosti Týždňa vedy)* [CD-ROM]. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 2-6. ISBN 978-80-225-3814-5.

DUPAĽ, A. - MAREČKOVÁ, Z. 2011. *Vplyv zelenej a reverznej logistiky na tvorbu a ochranu životného prostredia*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 119 s. ISBN 978-80-225-3193-1.

MAREČKOVÁ, Z. 2011. Environmentálny manažérsky systém. In *Slovník znalostnej ekonomiky*. Bratislava: Sprint dva, 2011. 414 s. ISBN 978-80-89393-45-9.

MAREČKOVÁ, Z. 2007. Environmentálny manažment ako súčasť podnikovej stratégie. In *Ekonomika, financie a manažment podniku: zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v Bratislave* [CD-ROM]. BA: FPM EU, 2007. ISBN 978-80-225-2382-0.

SCHRAMM, G. - WARFORD, J. J. 1989. *Environmental management and economic development*. Baltimore-London: John Hopkins univ. press., 1989. 208 s. ISBN 0-8018-3904-1.

STN EN ISO 14001: Systém environmentálneho manažérstva. Požiadavky s pokynmi na používanie.

www.eurostat.sk

www.enviroportal.sk

www.sazp.sk

www.susr.sk

Príspevok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného grantového projektu VEGA č. 1/0305/15 "Vplyv environmentálnych nástrojov na zvyšovanie konkurencieschopnosti a udržateľnosti podnikov".

KARIÉRA A KARIÉRNE PORADENSTVO V PERSONÁLNOM MANAŽMENTE
CAREES AND CAREER GUIDANCE PERSONNEL MANAGEMENT

Anna Marhefková[1]

ABSTRACT

The present contribution aims to provide an overview of the theoretical issues of planning and career management and career counseling in personnel management. At present, career counseling in Slovakia is one of the most dynamically developing the theory and practical application. For employees, this means their own progress, technical, professional and personal growth. Career development of employees is an important competitive advantage of the organization. It brings the development and strengthening its market position in the current globalized economy. Planning and career management and career counseling is multidisciplinary in nature and one of the key trends in the development of career guidance services at present not only in Slovakia, but also abroad.

KEYWORDS

Career, career counseling, career planning, lifelong learning

JEL KLASIFIKÁCIA

M 10, M 12, I 23.

ÚVOD

V minulosti bola ponímaná kariéra ako vzostupnosť funkcií a pracovného zaradenia v zamestnaní. V 21. storočí sa posúva význam kariéry z uzavretého súboru dosiahnutých úspechov do definovania budúcich dosiahnuteľných cieľov. V širšom slova zmysle kariéra znamená pracovné a životné role jednotlivca na ktoré musí reflektovať počas celého života. Ekonomické zmeny v našej spoločnosti v dôsledku faktorov, ako je globalizácia, zavádzanie inovácií v oblasti technológií či nezamestnanosť si vyžadujú klásť vyšší dôraz na prípravu jednotlivcov pre trh práce. Súčasný nepriaznivý stav v trhovej ekonomike a nestály hospodársky vývoj sa prejavuje na trhu práce nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily, čo vedie opätovne k pretrvávajúcej nezamestnanosti, ktorá je u nás najvyššia spomedzi všetkých krajín OECD. Znepokojujúca je mimoriadne vysoká nezamestnanosť mladých ľudí a preto je rozvoj služieb kariérneho poradenstva výzva s vysokou prioritou riešenia.

CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE A KARIÉRA

Trh práce vyžaduje klásť veľký dôraz na správnu voľbu vzdelávania a nástup profesijnej dráhy. Na druhej strane neistota na trhu práce sa stáva skutočnosťou aj pre ľudí, ktorých vzdelanie a kvalifikácie boli v minulosti dostatočné pre výkon ich povolania, avšak získané pracovné skúsenosti ďalej už nezhodnocovali. Z tohto dôvodu bolo nutné trh práce posilniť zložkou, ktorá sa venuje problematike celoživotného vzdelávania zamestnancov. Kariérne poradenské služby sa stávajú základným predpokladom pre udržateľný rozvoj ľudských zdrojov a zároveň základom pre individuálny osobnostný rozvoj človeka. Celoživotné vzdelávanie zvyšuje kvalitu už získaného vzdelania, zručností a schopností. Základným predpokladom uplatnenia sa zamestnanca na pracovnej pozícií je, že disponuje požadovanými schopnosťami a zručnosťami ako odbornosť,

1 Ing. Anna Marhefková, externá doktorandka, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, anna.marhefkova3@gmail.com

flexibilita, adaptabilnosť a pod. Kariéra je „ rozvojová“ postupnosť získavania pracovných skúseností za isté časové obdobie. Zároveň je aj celoživotnou sekvenciou rolových skúseností v pracovnej histórií jednotlivca, známou ako subjektívna kariéra, vyjadrujúcou jeho meniace sa ašpirácie, spokojnosť, sebachápanie a jeho ďalšie postoje k práci a k životu. Významnú úlohu v tejto postupnosti zohráva výkon, skúsenosti, vzdelanie, potreby podniku a čiastočne aj náhoda.(Matulčíkova 2013).

V Slovenskej republike sa otázka kvality a rozsahu poskytovania kariérneho poradenstva stáva čoraz častejšie diskutovanou témou. Osobitý záujem je zameraný na poskytovanie kariérneho poradenstva mladým ľudom, nakoľko práve kariérne poradenské služby môžu výrazne ovplyvniť ich rozhodovanie v ďalšom smerovaní, zameranom na vzdelávanie, alebo na profesijnú dráhu a tým ovplyvniť vzdelanostnú, profesijnú a kvalifikačnú úroveň občanov Slovenskej republiky. Hlavne mladí ľudia sú ovplyvnení svojimi predstavami a novými modernými fenoménmi, ktoré sa stali súčasťou aj profesijného života. Kariérne poradenské služby pomáhajú tieto predstavy rozlišovať, reálne hodnotiť a kombinovať.

Kariérne poradenské služby možno charakterizovať ako interdisciplinárne, ktoré sprevádzajú klienta pri výbere nového zamestnania, pracovnej pozície a profesijného smerovania počas celého života, zohľadňujú schopnosti, zručnosti človeka a motiváciu ako dôležitý aspekt, pomáhajú objavovať a rozvíjať potenciál ukrytý vo vnútri človeka. Kvalitné kariérne poradenské služby prihliadajú na komplexnosť človeka na jeho osobnostné charakteristiky, povahové vlastnosti, hľadajú súlad medzi pracovnými požiadavkami a osobnostnými predpokladmi. Kvalita kariérnych poradenských služieb predstavuje poskytovanie takého vzdelania, po absolvovaní ktorého je zamestnanec schopný uplatniť sa na trhu práce. Ďalším parametrom poskytovanej kvality kariérnych poradenských služieb je spokojnosť budúcich zamestnávateľov s flexibilitou a profesionalitou zamestnancov.

Pracovné miesta sa obsadzujú podľa požiadaviek kladených na zamestnancov, ktoré sú premietnuté do špecifikácie práce. Rozsah nárokov na vykonávanie práce sa mení a povinnosťou zamestnávateľa je starať sa o ďalšie vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Vzdelávanie a vytváranie podmienok na rozvoj zamestnancov pozitívne ovplyvňuje motiváciu zamestnancov, ich spokojnosť s prácou v organizácii a prehlbuje ich pocit spolunáležitosti a záväzku voči zamestnávateľovi. Okrem toho si organizácia formuje pracovnú silu podľa svojich predstáv a potrieb, zvyšuje pracovný potenciál zamestnancov a atraktivitu, čo má za následok získavanie efektívnejších zamestnancov a vedie k znižovaniu fluktuácie. Prostredníctvom vzdelávania získava človek nové vedomosti, rozvíja svoje vedomosti a schopnosti. Každý autor uvádza vlastnú definíciu vzdelávania, napríklad M. Armstrong (2007) ho definuje ako: nepretržitý proces, ktorý nielen zvyšuje existujúce schopnosti, ale tiež vedie k rozvíjaniu zručností, vedomostí a postojov, ktoré pripravujú ľudí na budúce širšie, náročnejšie a z hľadiska úrovne aj vyššie úlohy. J. Koubek (2009) definuje vzdelávanie zamestnancov podrobnejšie ako personálnu činnosť, ktorá zahŕňa prehlbovanie pracovných schopností (prispôsobovanie schopností zamestnancov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta); zvyšovanie použiteľnosti zamestnancov (rozširovanie pracovných schopností); rekvalifikačné procesy; prispôsobovanie pracovnej schopnosti nových zamestnancov. Podľa Armstronga (2007) základným cieľom vzdelávania v organizácii je pomôcť manažmentu dosiahnuť stanovené ciele využitím a rozvojom schopností zamestnancov. Predpokladom toho je vzdelávanie manažérov koncipované ako nepretržitá a systematická aktivita.

KARIÉRNE PORADENSTVO AKO SÚČASŤ PERSONÁLNEJ PRÁCE

Existuje niekoľko prístupov v kariérnom poradenstve, ale najbežnejší prístup pre poradenstvo možno popísať ako zameraný na ľudí na základe humanistických myšlienok Carla Rogersa - poradca nedáva všeobecnú radu, ale pomáha klientovi vyjasniť mu jeho myšlienky o sebe a svete práce tým, že ponúka pozitívne úvahy a dáva otázky s otvoreným koncom.

1. Pochopenie : kariérové poradenstvo sa sústreďuje na to, čo klient hovorí a pozoruje s tým spojené neverbálne prejavy správania. Bežná každodenná komunikácia často zahrňuje prekvapivo málo počúvania, takže osoba, ktorá je v roli poradcu, na tom potrebuje pracovať.

2. Výzva : počúvanie pomáha oveľa dlhšie, než by si mohol niekto myslieť, ale nie navždy. Cieľom tejto druhej fázy je pomoc klientovi posunúť jeho myslenie skúmaním ďalších informácií, vyzývaním k jasnej rozporuplnosti, k sumarizácií toho, čo si poradca myslí, že klient povedal a možno podávaním informácií. Tým, že predpokladá interpretáciu a zbiera témy, sú ďalšie možné postupy poradcu v tejto etape, ale nie pred ňou.
3. Predpokladanie východiska: keď dôjde na vyjasnenie pocitov (1.etapa) a myslenia (2.etapa), ukážu sa možné rozhodnutia a plány činnosti. Tu často poradca pomáha klientovi doladiť plány tak, že ho bude doučovať v postupoch hľadania práce a odporučí mu ďalšie zdroje informácií. (Arnold 2007)

ROZVOJ KARIÉRNYCH PORADENSKÝCH SLUŽIEB NA SLOVENSKU

To, že v posledných rokoch sa úloha kariérnych poradenských služieb stáva čoraz naliehavejšia, dokazujú dokumenty ktoré vláda SR prijala na odporúčanie Európskej únie. Kladie sa v nich dôraz na význam kariérnych poradenských služieb, ako jedného z najdôležitejších faktorov, ktoré podporujú mobilitu vzdelávania (nesprávny termín) a trhu práce.
Kariérne poradenstvo je tiež považované za dôležitý prostriedok na dosiahnutie cieľov v oblasti ekonomického rozvoja. Medzi tieto dokumenty zaraďujeme :

- Memorandum celoživotného vzdelávania;
- Závery zo stretnutia ministrov školstva členských krajín Európskej únie;
- Rezolúcia rady Európskej únie a reprezentantov členských krajín o posilňovaní politík, systémov a aktivít v oblasti celoživotného poradenstva v Európe;
- Národný akčný plán zamestnanosti;
- Stratégia podporu rastu zamestnanosti na základe reformy sociálneho systému a trhu práce;

Kariérne poradenské služby sa poskytujú ako súčasť aktívnej politiky na trhu práce, formou nástroja na pomoc a podporu účastníkom trhu práce pri hľadaní a zmene zamestnania, profesijného rastu, uplatnenia sa po ukončení štúdia. Zaraďujú sa sem aj služby poskytovania informácií a odborných rád o možnostiach zamestnania na Slovensku, ale aj v zahraničí, o predpokladoch na výkon povolania, možnostiach a podmienkach účasti na programoch aktívnej politiky trhu práce ako aj o podmienkach účasti na programoch zameraných na podporu rozvoja zamestnanosti. Kariérne poradenské služby sú zamerané aj na riešenie problémov spojených s pracovným uplatnením uchádzača o zamestnanie, na vytváranie súladu medzi osobnostnými predpokladmi a požiadavkami na výkon určitého zamestnania, správanie sa a ovplyvňovanie rozhodovania sa uchádzača o zamestnanie. Snahou je dosiahnuť optimálnu sociálnu a pracovnú adaptáciu uchádzača. Problematika odborného poradenstva na trhu práce je veľmi aktuálna a jej dôležitosť je zdôraznená aj tým, že vykonávanie odborného poradenstva je podmienené odborným vzdelaním v tejto oblasti.
Na regionálnej úrovni vznikli oddelenia „Aktívnej politiky na trhu práce“, ktoré zabezpečujú pre uchádzačov o zamestnanie ako aj pre zamestnaných občanov poradenské služby v oblasti kariérneho vzdelávania, kariérneho rastu, poradenstvo a ponuku zúčastniť sa na programoch zameraných na profesijný rast, vzdelávanie, zvyšovanie kvalifikácie, poradenské aktivity zamerané na individuálne poradenstvo, skupinové aktivity, psychologické poradenstvo a pod.
V oblasti aktívnej politiky na trhu práce sa začal realizovať národný projekt : „Zvýšenie rozsahu a kvality služieb zamestnanosti prostredníctvom informačných a poradenských nástrojov a služieb.“ Tento projekt prispieva k rozvoju programu: „Rast zamestnanosti založený na kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sile“. Zameriava sa hlavne na :
1. Zlepšenie zamestnanosti uchádzačov a záujemcov o zamestnanie prostredníctvom uplatňovania informačných a poradenských a odborných poradenských nástrojov a aktivít orientovaných na získanie a rozvoj kľúčových kvalifikácií na prekonávanie prekážok pri hľadaní zamestnania a uplatnení sa na trhu práce.
2. Poskytovanie informačných a poradenských a odborných poradenských služieb v procese indentifikovania potrieb uchádzačov a záujemcov o zamestnanie vzhľadom na rozvoj

individuálnych zručností a schopností potrebných pre trh práce, posúdenie schopností a odborných zručností.
3. Modernizácia informačných a poradenských a odborných poradenských služieb pomocou informačných technológii.
Na základe štúdií vypracovaných OECD a Európskou komisiou bolo zistené, že poskytovanie kariérneho poradenstva zabezpečované štátnou správou, s pôsobnosťou Úradov práce, sociálnych vecí a rodiny nie je dostatočné a preto pre efektívnejšie pôsobenie informačných a poradenských a odborných poradenských služieb v oblasti služieb zamestnanosti, vrátane dodávateľského spôsobu začali vznikať neštátne informačné a poradenské centrá zamerané na kariérne poradenské služby. Poradenské centrá sú zamerané na naplnenie potrieb kariérneho poradenstva pre mladých ľudí a dospelých, rozširovanie prístupu ku kariérnemu poradenstvu, zlepšovanie kariérnych informácií, ide hlavne o organizácie tretieho sektora.
Dopyt po službách kariérneho poradenstva prevyšuje ponuku a mnoho ľudí k nim nemá prístup, nie len kvôli obmedzeniam regionálnych umiestnení poskytovateľov, ale aj kvôli neinformovanosti hlavne u ľudí s nižším stupňom vzdelania, ktorí často nevedia, že tieto služby existujú. Poskytovanie služieb sa vo veľkom počte prípadov obmedzuje na niektoré miesta, spôsoby, čas dňa, alebo týždňa, alebo sa zameriava len na určité skupiny ľudí.

KARIÉRA A KARIÉRNE PORADENSTVO V ZAHRANIČÍ

Rada Európskej únie celoživotné poradenské služby vymedzuje ako pokračujúci proces, ktorý občanom každého veku a počas celého života umožní určiť ich schopnosti, spôsobilosti a záujmy, prijať rozhodnutia týkajúce sa vzdelávania, odbornej prípravy zamestnania a riadiť ich individuálnu dráhu vo vzdelaní, v práci a v iných oblastiach, kde je možné získať alebo využívať tieto schopnosti a spôsobilosti.
Poradenstvo zahŕňa širokú škálu individuálnych alebo skupinových činností týkajúcich sa poskytovania informácií, poradenstva, posúdenia spôsobilosti, poskytovania pomoci, výučbu spôsobilosti potrebných pre prijímanie rozhodnutí o svojej kariére a pre jej riadenie. Vzdelávacie inštitúcie vo vyspelých štátoch zvyknú vnímať kariérne poradenské služby ako súčasť služieb verejnosti, kde v pozícií klientov sa nachádzajú organizácie, firmy, zamestnanci či študenti. Ľudia využívajúci kariérne poradenstvo, nemusia byť vrcholoví top manažéri. Svet práce sa stal komplexnejším a rozmanitejším a otázka po zmysle práce, vlastných potrebách a túžbach získava pozornosť vo všetkých oblastiach života.
V Českej republike sa používa napr. „zmluvný systém“. Základom tohto systému je katalóg miest. Na každé katalógového miesto sa môže hlásiť akýkoľvek uchádzač, pričom o jeho prijatí rozhodujú iba jeho schopnosti, overované spravidla vo výberovom konaní.
V „meritnom systéme“ bol pôvodne zamestnanec povyšovaný podľa svojich zásluh, nie automaticky zo zákona. Preto sa neskôr vyvinul termín „pozičný systém“, podľa neho sa na určitú pozíciu prijímal uchádzač, pokiaľ mal požadované predpoklady.
Tento systém je v súčasnej dobe uplatňovaný predovšetkým v severských krajinách (Holandsko, Dánsko, Fínsko, ale predovšetkým Švédsko). Zamestnanecké vzťahy sa riadia zmluvou a predpismi, ktoré vyjadrujú špecifiká výkonu služby. Tak ako každý systém má i tento má svoje výhody aj nevýhody. Do skupiny výhod je teóriou presadzovaná väčšia pružnosť a prispôsobivosť aktuálnym potrebám či výkonnosti a súťaživosti, do skupiny nevýhod potom väčšia fluktuácia zamestnancov alebo menšia stabilita firmy.
V správnej praxi môžeme ešte hovoriť o treťom systéme, či presnejšie o tretej kategórií, ktorou je kombinácia kariérneho a zmluvného systému. V minulosti boli uplatňované v jednotlivých krajinách čisté kariérne alebo zmluvné systémy. V súčasnej dobe sa prvky systémov vzájomne prelínajú, takže vznikajú systémy zmiešané.
Kariérne poradenské služby rozdeľujeme do fáz, ktoré sa nemusia používať u všetkých klientov v rovnakej forme a intenzite, ale dokážeme ich rozoznať. Prvá fáza je ovplyvňovaná beznádejou a frustráciou. Staré už nefunguje. Nové ešte nie je v dohľade. Pocity, ktoré sa pri tom vynárajú sú často nepríjemné. Ľudia hľadajúci radu chcú väčšinou z tohto stavu čo najrýchlejšie uniknúť.

Objavuje sa často prístup k vyhliadkam do budúcnosti, ktoré sú spojené s existenciálnymi potrebami klientov. Druhá fáza poradenstva je určovaná vyhliadkami a uplatnením v praxi. Skúška reality prichádza v tretej fáze a klient zaháji trvalejšie procesy zmien. Ak sa však táto fáza nepodarí, končí sa snaženie sklamaním. V tejto fáze poradenstva ide o uskutočnenie cieľov. Často je všetko vecou správneho naplánovania alebo pozitívneho myslenia. Štát má záujem podporiť zamestnávanie mladých ľudí. Vzdelávacie inštitúcie pracujú prevažne s uchádzačmi o zamestnanie. Je veľmi dôležité byť vždy pripravený na aktuálny vývoj na trhu práce a predpovedať jeho vývoj vytvorením nových vzdelávacích modulov. Je dôležité rozvíjať kariérne poradenstvo a čerpať zo skúseností členských štátov EÚ.

Odborné poradenstvo v Holandsku je súčasťou odborného vzdelávania a príprav, ktoré je úzko spojené aj s trhom práce a sociálnymi partnermi, ktorí sú značne zaangažovaní a to je tiež jeden z dôvodov, prečo je podiel nezamestnaných v Holandsku taký nízky v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ. Ďalším dôvodom je systém akreditácie podnikov s pracovným umiestnením a stanovené minimálne štandardy kvality pre tieto spoločnosti, vrátane kvalifikovaných mentorov. Systém odborného vzdelávania spolu s kariérnym poradenstvom tvoria už dlhotrvajúcu tradíciu v Holandsku a ich prepojenie so systémami iných európskych krajín má dobré výsledky. Potreby trhu práce nemajú dosah len na národnej úrovni, ale ľahko prekračujú hranice jednotlivých krajín EÚ.

Kariérne poradenské služby sú opodstatnené pre všetky skupiny obyvateľstva, s každou úrovňou dosiahnutého vzdelania. Je vhodným a efektívnym nástrojom pre znižovanie informačnej nerovnosti, pre zvýšenie prístupu ľudí k ďalším informáciám a pod.

ZÁVER

Dôležitou súčasťou individuálneho plánovania kariéry je organizácia, v ktorej človek pracuje. Uvedomelí zamestnávatelia považujú plánovanie kariéry svojich zamestnancov za kľúčový faktor pri zamestnávaní a udržiavaní najkvalitnejších a najtalentovanejších ľudí na trhu práce. Riadenie kariéry znamená jej plánovanie a okrem toho aj plánovanie následníctva v manažérskych pozíciách. Aj napriek rôznym prekážkam, je nevyhnutné venovať sa rozvoju kariéry, či už z pohľadu organizácie, alebo zamestnanca. Pre organizáciu, významný rozvoj pracovníkov, predstavuje nenahraditeľnú konkurenčnú výhodu. Pre zamestnanca kariéra zase prináša okrem iného hlavne uspokojenie potreby sebarealizácie a pocit úspechu.

Záujmom vedenia každej organizácie je neustále zvyšovanie a zlepšovanie pracovných výkonov jednotlivcov a dosahovanie pozitívnych hospodárskych výsledkov. Je nepochybné, že úspešnosť organizácie vo veľkej miere závisí od spôsobilosti manažérov riadiť seba a prácu iných tak, aby výsledkom bolo účelné využitie všetkých výrobných zdrojov pri rastúcej spokojnosti zákazníkov, zamestnancov a vlastníkov. Podniky potrebujú zamestnancov, ktorí sú ochotní sa neustále vzdelávať a rozvíjať svoj potenciál a zároveň ľudia v súčasnosti hľadajú také podniky, ktoré ponúkajú možnosti rozvoja a vzdelávania. Najspokojnejší a teda aj najvýkonnejší zamestnanci sú v podnikoch, v ktorých manažéri nielen počúvajú, ale aj aktívne reagujú na námety, pripomienky a príspevky svojich podriadených, pričom rozhodovacia právomoc a zodpovednosť zostáva na manažéroch.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

ARMSTRONG, M. (2007). Řízení lidských zdrojú. Nejnovější trendy a postupy. 1. vyd.Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3

ARNOLD, J. a spol.: (2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. 4.vyd. Brno: Computer Press. ISBN 9788025115183.

BARTOŇKOVÁ, H. (2010). Strategický přístup ke vzdělávání pracovníkú. 1. vyd.Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5

DRUCKER, P. (2001). Výzvy managementu pro 21. století.Praha: Management Press. ISBN 80-7261-021-X

HRONÍK, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníkú. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-

80-247-1457-8
KACHAŇÁKOVÁ, A. (2008). Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-192-7
KACHAŇÁKOVÁ, A. (2013). Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-606-9
KOUBEK, J. (2003). Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0602-4
KOUBEK, J. (2007). Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2202-3
KOUBEK, J. (2009). Žízení lidských zroju. Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3
MILKOVICH, G. T.,Boudreau, J. W. (1993). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.
MATULČÍKOVÁ, M. (2013). Kariéra a predpoklady jej rozvoja. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-653-3
PRUSÁKOVÁ, V. (2000). Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu. 1. vyd. Bratislava:Inštitút pre verejnú správu. ISBN 80-968308-2-1
VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. (2007). Efektivní vzdělávání zaměstnancu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1904-7
Centrum pre hospodársky rozvoj 2010. Národná správa o ľudskom rozvoji Slovenská republika. Dostupné na: http://www.cphr.sk/undp2000sl_07_cast4.pdf (10.10.2015)
HANIL. Kariéra.Dostupné na: http://sk.hanil.sk/vzdelavanie-zamestnancov/ (13.10.2015)
KAPUCIAN,B. Efektivita rozvoja ľudských zdrojov. Dostupné na: http://www.hrclub.sk/clanky/efektivita-rozvoja-ludskych-zdrojov/ (13.10.2015)

Kontakt
Ing. Anna Marhefková,
Katedra podnikovohospodárska,
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita Bratislava
Externá doktorandka,
e-mail: anna.marhefkova3@gmail.com
tel. 0905 208 996

PSYCHICKÁ ZÁŤAŽ A STRES AKO RIZIKOVÉ FAKTORY ZAMESTNÁVANIA PRACOVNEJ SILY - MIGRANTOV Z ARABSKÝCH KRAJÍN
MENTAL LOAD AND STRESS AS A RISK FACTORS OF LABOR EMPLOYMENT – MIGRANTS FROM ARABIC COUNTRIES

Natália Matkovčíková*

ABSTRACT
European Union suffers from a long-term labor shortages. Only in Germany it is currently available to 6.000 job vacancies in other countries of the Schengen area in recent years the number of job vacancies also multiplied. This comes as demographic and economic changes is a general trend for the future. In this respect, one of the solutions is a challenge in recent months sounded from EU countries, mainly from Germany on the adoption of a large number of migrants as potential workforce / as compensation for the failure of the labor force in these countries, triggering mass migration mainly from Arab countries affected military conflict. Integration of the potential workforce is not and will not be easy, because comes from a completely different cultural environment. The contribution deals with one of the important characteristics of the potential workforce consisting of migrants from Arabic countries and the mental load and stress and their impact on the dynamics of their integration into the working process. The contribution is output solutions of grant tasks VEGA No.1 / 0662/15 - Economic and social tools as a factor for job creation in companies.

KEYWORDS
Mental load, stress, labor force, migrants, integration, European Union

JEL KLASIFIKÁCIA
J6, J610

ÚVOD
Problematika migrácie pracovnej sily je v súčasnosti veľmi aktuálna hlavne v Európskej Únii, v rámci ktorej sa rôznorodo dotýka jej členských štátov. Za posledných desať rokov sa úroveň migrácie v rámci Európskej Únie výrazne zvýšila v podiele obyvateľov EÚ, ktorí nežijú vo svojej rodnej krajine. Podľa Európskej agentúry pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci do roku 2060 bude mať tretina pracovnej sily v Európskej Únii zahraničný pôvod[1]. Snahou Európskej únie, hlavne Nemecka a Francúzka, ktoré sú najviac vystavené prílevu migrantov je začleniť migrantov jednak do majoritnej spoločnosti, a jednak na trh práce. To je však veľmi zložitá úloha, nakoľko migranti prichádzajú hlavne z arabských krajín, a teda je pre nich charakteristické iné náboženstvo, iná kultúra, nekompatibilné písmo (čo bráni rýchlemu

* Mgr. Natália Matkovčíková, PhD., vysokoškolský učiteľ, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, natalia.matkovcikova@euba.sk
[1]EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK.
Summary - Priorities for occupational safety and health research in Europe for the years 2013–2020. [citované 2015-24-10]. Dostupné na internete: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/summary-priorities-for-osh-research-in-eu-for-2013-20/view>.

vzdelávaniu migrantov), jazyk (verbálna a neverbálna komunikácia odvodená od kultúrnych komunikačných vzorcov) a tiež vymedzenie vekových skupín a skupín na základe pohlavia (t. j. nerovnaké práva a postavenie žien a detí v spoločnosti a teda aj na trhu práce) a iný hodnotový systém.

Niektoré z uvedených faktorov sú dlhodobé, sú fixované v pamäti a predurčujú spôsob myslenia a kognitívnych procesov. Niektoré sú nemenné, lepšie povedané z pohľadu napríklad skúsenosti Slovenska so začlenovaním/integrovaním rómov do majoritnej spoločnosti z hľadiska využitia ich pracovnej sily na trhu práce sa za posledných 700 rokov potvrdilo, že ich prístup k práci a pracovný stereotyp sa aj napriek veľkému úsiliu a objemu finančných prostriedkov nezmenil, resp. zmenil len veľmi málo a z hľadiska potrieb slovenskej ekonomiky nedostatočne.

Európska Únia čelí v súčasnosti najväčšiemu prílevu migrantov prichádzajúcich najmä z arabských krajín. Migranti sa na svojej ceste nepretržite stretávajú s mnohými situáciami, ktoré svojimi požiadavkami preverujú ich prispôsobivosť, kladú nároky na ich psychickú a fyzickú zdatnosť. Nejde len o ich pasívnu adaptáciu, pasívne prispôsobovanie sa vonkajšiemu prostrediu, ale o náročný proces, v ktorom sú nútení neraz aktívne riešiť rôzne problémové, frustrujúce, konfliktné, stresové situácie, teda situácie vyvolávajúce psychickú záťaž.

PREJAVY PSYCHICKEJ ZÁŤAŽE A STRESU U MIGRANTOV AKO POTENCIÁLNEJ PRACOVNEJ SILY

Proces migrácie je veľmi náročný na ľudskú psychiku a keďže trvá dlhšie obdobie vyvoláva v psychike migrantov aj určité zmeny. V prvej etape, t. j. v súčasnej etape, keď migranti iba prichádzajú a etablujú sa v niektorej z krajín EÚ sú pre nich charakteristické najmä psychická záťaž a stres. Avšak tieto faktory zrejme budú modifikovať psychický stav migrantov aj v ďalších etapách ich integrovania do majoritnej spoločnosti a preto im chceme v tomto príspevku venovať pozornosť.

Pri všetkých záťažových faktoroch a zdrojoch, veľkosť vyvolaného psychického stavu záťaže závisí podľa viacerých autorov od toho, aký veľký je rozpor medzi súhrnom požiadaviek z vonkajšieho prostredia a pripravenosťou jednotlivca sa s nimi vyrovnať, pričom tento rozpor rastie v prípade multikultúrneho, resp. kultúrne cudzieho a pre jednotlivca nového prostredia.

Kultúrne cudzie, resp. pre jednotlivca nové prostredie je v prípade migrantov znásobené ešte uvedomovaním si straty domova a tiež rizikových faktorov, ktoré sú z ich postavením v cudzom prostredí spojené, napríklad s postojmi domáceho obyvateľstva štátu, do ktorého migrujú, kultúrnym pozadím jeho nálad a možných konfliktov a podobne. Všetky tieto ako aj ďalšie vopred nepoznané situácie sú pre migrantov (ale aj pre domáce obyvateľstvo) vysoko záťažové a obsahujú celý rad rôznych situácií, ktoré psychickú záťaž u oboch zúčastnených strán migračného a integračného procesu determinujú a ktoré sa prejavujú často v konfliktnom správaní, ktorého dôvodom okrem psychickej záťaže môže byť aj stres.

Stres je termín, ktorý vyjadruje záťaž, tlak, napätie, nátlak. Stresom sa rozumie pôsobenie záťaže z vonkajšieho, alebo vnútorného prostredia, ktoré narúša rovnováhu organizmu vo vzťahu k životnému prostrediu a uvádza ho do akútneho alebo chronického stavu napätia. Stres je prirodzená reakcia organizmu na záťaže všetkého druhu. Stres nie je samotnou záťažou, ale odpoveďou na záťaž. Biologicky je stres stav nešpecifického syndrómu, ktorý predstavuje súhrn všetkých nešpecifických zmien v organizme. Preťaženie alebo aj

nedostatočná záťaž mobilizujú vlastnú obranu organizmu na zvládnutie nebezpečnej situácie. Stres vyvoláva pohotovosť energetických rezerv na zvládnutie očakávaného alebo požadovaného výkonu. Ukazovateľom intenzity prežitého stresu je merateľná koncentrácia adrenalínu a noradrenalínu v krvi alebo v moči, hormónov vylučovaných z kôry nadobličiek.[2]

Psychická záťaž a stres sa prejavuje v rovine zmien vo fyziológii organizmu, zmien v citovej oblasti a zmien v konaní a správaní. Podľa Svetovej organizácie zdravia v Ženeve rozlišujeme tri skupiny prejavov stresu[3]. Do prvej skupiny patria fyzické a fyziologické príznaky stresu akými sú búšenie srdca - rýchlo, silne, nepravidelne, bolesti hlavy, nechutenstvo, kŕčovitá bolesť v oblasti brucha, svalové bolesti v oblasti krčnej chrbtice, migréna, kožný ekzém. Druhú skupinu tvoria emocionálne príznaky stresu akými sú prudké a rýchle zmeny nálad, nadmerné trápenie sa problémami, ktoré nie sú také dôležité, nízka schopnosť empatie, nadmerné starosti o svoj telesný stav a fyzické zdravie, mimoriadne denné snenie, únik zo sociálnej interakcie a komunikácie, nadmerné pocity únavy, neschopnosť sústrediť sa a dokončiť úlohy, stavy zvýšenej podráždenosti. Do tretej skupiny patria príznaky stresu pozorovateľné v správaní ako sú nerozhodnosť, neschopnosť prijať jednoznačné rozhodnutie, účelové sebapodceňovanie, zosilnený sklon k osobným úrazom, zhoršená kvalita práce, vyhýbanie sa úlohám, zvýšená konzumácia alkoholu a tabakových výrobkov, prejedanie sa alebo strata chuti do jedla, či nespavosť. Viaceré skupiny spomenutých symptómov sa prejavujú i u migrantov.

Psychická záťaž môže nadobudnúť rôznu veľkosť a podobu. Mikšík[4] popísal a odlíšil štyri stupne psychickej záťaže. U migrantov môžeme pozorovať najmä tretí a štvrtý stupeň psychickej záťaže. Bežná záťaž, vzniká na základe nesúladu medzi tlakom vonkajšieho prostredia a našimi možnosťami vytvárať protitlak. Vzhľadom na to, že disponujeme oveľa väčšími predpokladmi, než si vyžadujú úlohy a povinnosti, ktoré máme v takýchto situáciách plniť, nemusíme siahnuť do svojich rezerv a vyburcovať vlastnú psychiku k zvýšenej činnosti. Zvyčajne, pre väčšinu z nás sú nároky známe, spočívajú z takých úloh, s ktorými sme sa už veľakrát stretli a dokázali sme ich neraz úspešne vyriešiť.

Zvýšená záťaž sa viaže na také životné a pracovné situácie, v ktorých nevystačíme s bežnými, zaužívanými spôsobmi riešenia, konania a reagovania. Stretávame sa s nimi po prvýkrát, sú pre nás nové, a preto ak ich máme zvládnuť, vynakladáme zvýšené úsilie. Výrazné vyburcovanie našich psychických síl nám umožní nájsť také možnosti riešenia, ktorými uvedieme vonkajšie podmienky do pôvodného stavu alebo meníme sami seba tak, aby sa rozšíril rozsah našich predpokladov riešiť takéto situácie. Teda to neznamená, že sa pasívne prispôsobíme nárokom okolia. Náš proces adaptácie sa môže skladať z osvojenia si nových zručností, nadobudnutia ďalších poznatkov a sociálnych spôsobilostí zo zmeny dosiaľ zaužívaných spôsobov správania a záťažou sa dokážeme vysporiadať bez negatívnych dôsledkov na naše zdravie.

Hraničná záťaž, vzniká vtedy, keď sa objavuje výrazný nesúlad medzi našou vybavenosťou a pripravenosťou a nárokmi vonkajšieho prostredia na nás. Riešiť takéto situácie môžeme len vynaložením mimoriadneho úsilia, ak zmobilizujeme všetky naše psychické sily. Zvládnutie hraničnej záťaže predpokladá ísť až na doraz, siahnuť až na dno svojich psychických rezerv. Sprievodným javom sú rôzne funkčné poruchy psychickej činnosti a objavujú sa niektoré

[2]HATINA, T. a kol. V. 2006. *Terminologický slovník bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.* VÚ č..2310. Inštitút pre výskum práce a rodiny, Bratislava.
[3]SZARKOVÁ, M. 2010. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint.
[4] MIKŠÍK ,O. 1969. Člověk a svízelné situace. Praha, Naše vojsko 1969. s.24

spôsoby správania, ktoré sú príznačné pre nižšie vývinové obdobia u človeka. V organizme dochádza k výrazným fyziologickým zmenám. Kladné účinky záťaže končia. Narastá počet nežiaducich dôsledkov na psychiku a celkovo na zdravotný stav človeka. Riešiteľnosť takýchto situácií vrcholí. Avšak práve tretí stupeň hraničných záťaží odhaľuje skutočnú kvalitu osobnosti a skupín, ktoré ju zvládajú a mnohokrát poskytuje kľúče pre poznanie kvalít aj ich bezprostredného okolia.

Posledný stupeň extrémnej záťaže sa objavuje vtedy, keď medzi požiadavkami vonkajšieho prostredia a našimi možnosťami i predpokladmi, potrebnými na ich zvládnutie, je obrovský rozpor. Nesúlad je taký veľký, že nie je v našich silách vyvinúť primeraný protitlak a aktívne vzdorovať. Úplne podliehame tlaku situácie, ktorá sa nám javí ako neriešiteľná. Psychické zlyhanie sprevádzajú výrazné poruchy v správaní, zmeny vo fyziologických a psychických procesoch v organizme, často s trvalými dôsledkami na zdravie človeka. Pretrvávajúca extrémna záťaž vedie k narušeniu vzťahov so spoločenským prostredím.

Pre identifikovanie stresu u migrantov môže aj v súčasnosti poslúžiť teória H. Selyeho.[5] Ten rozlíšil tri fázy odpovede organizmu na stres. V poplachovej fáze sa organizmus jednotlivca snaží mobilizovať všetky svoje sily na odvrátenie stresu. Nastáva emocionálne napätie, čo sa prejavuje vo sfére poznávacích, ako aj vegetatívnych procesov. Prejavuje sa to vo zvýšení hlasu, rýchlosti pohybov, vo zvýšenej pohotovosti verbálnej alebo motorickej odpovede. Ide o „živelné“ konanie, bez dôkladnejšieho rozboru a zváženia situácie.

V druhej fáze poplachovú reakciu vystrieda adaptačná fáza. Príznaky ktoré sa objavili v prvom štádiu stresu, v tomto štádiu nie sú napriek tomu, že rušivá stimulácia pokračuje. Rezistencia voči stresoru je podporovaná zvýšenou činnosťou predného laloku hypofýzy a kôry nadobličiek, ktoré produkujú adrenalín a iné hormóny, ktoré pomáhajú organizmu adaptovať sa na stres.Pri aktívnom riešení situácie ustupuje emocionálne napätie a do popredia sa dostáva rozumové riešenie situácie. Rozhodujúce je tu vôľové úsilie znížiť emocionálne napätie. Pri nedostatku aktivity alebo vplyvu motivačných faktorov môže sa táto fáza prejaviť pasívnou rezistenciou.

V tretej fáze sa realizuje riešenie záťaže. Po úspešnom vyriešení a zvládnutí záťažovej situácie nastáva uspokojenie, ktoré môže vyústiť do ochoty znovu sa podrobiť záťaži. Ak pôsobenie stresu je príliš dlhé a je dosiahnutý bod, kedy už organizmus nie je schopný rezistencie, dochádza štádium vyčerpania. Objavujú sa znova poplachové reakcie ako v prvej fáze, ale v oveľa silnejšej miere. Pri náročnejšej záťaži môže dôjsť k deštrukcii správania a k psychoneurotickým poruchám[6]. Dôsledkom záťažových situácií, ktoré sa prejavujú v správaní migrantov sa venujeme bližšie.

DôSLEDKY ZÁŤAŽOVÝCH SITUÁCIÍ PREJAVUJÚCE SA V SPRÁVANÍ MIGRANTOV

V dôsledku nahromadenia záťažových situácií s príliš vysokými požiadavkami prekračujúcimi individuálnu hranicu odolnosti voči záťaži, môže dôjsť i k výskytu neprimeraných reakcií, ako je ľahostajnosť, skleslosť, otupenosť, neiniciatívnosť, resp. závislosť, agresivita, zlosť (podrobnejšie Tab. 1). Dokumentujú to viaceré incidenty v utečeneckých táboroch naznačujúce, že medzi migrantami sa prejavuje stres, napätie a frustrácia.

[5]SELYE, H. *Stress and thegeneraladaptationsyndrome*. Britishmedicaljournal, 1950
[6]PERICHTOVÁ, B. a kol. 2002. *Vzdelávací program určený pre kurzy a školenia BOZP* – 2.upravené vydanie. Bratislava: Výskumný a vzdelávací ústav bezpečnosti práce.

Tab. 1: Dôsledky záťažových situácií prejavujúce sa v správaní migrantov

	Akútne dôsledky	**Chronické dôsledky**
Fyziologická oblasť	zrýchlenie pulzu**,** zvýšenie krvného tlaku, zvýšenie vylučovania adrenalínu	všeobecné psychosomatické ťažkosti a choroby (srdce-cievy, žalúdok - črevá)**,** zvýšenie rizika infarktu
Emocionálna oblasť	napätie, úzkosť**,** frustrácia**,** hnev, podráždenosť**,** pocity únavy**,** pocity monotónie**,** pocity „nasýtenia“	Nespokojnosť**,** rezignácia**,** depresia
Behaviorálna oblasť - *Individuálna* - *Sociálna*	- výkyvy výkonnosti**,** pokles koncentrácie**,** zvýšenie chybovosti**,** zhoršenie senzomotorickej koordinácie - stúpanie počtu konfliktov**,** stúpanie počtu hádok**,** vzrast agresie voči iným**,** zvýšenie izolácie v práci a mimo nej	zvýšenie konzumácie alkoholu, nikotínu, tabletiek častejšie chýbanie v zamestnaní

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Perichtová, B., Škvarková V., Červenková M. 2002. *Vzdelávací program určený pre kurzy a školenia BOZP* – 2.upravené vydanie. Bratislava: Výskumný a vzdelávací ústav bezpečnosti práce.

ZÁVER

Pracovná sila – migranti, prichádzajúci najmä z arabských krajín, sú na ceste za lepším životným štandardom vystavení náročným záťažovým situáciám ako je strata domova a rodiny, sociálneho statusu, či pocitu bezpečia. Záťažové situácie mobilizujú ich psychické i fyzické sily, podnecujú ich k hľadaniu nových ciest a možností riešenia takýchto situácií. Pri ich veľkom nahromadení a stupňovaní náročnosti, vzhľadom na možnosti migrantov, sa však objavujú psychické stavy nežiaducej intenzity. Práve takéto psychické stavy môžu vyústiť do neplnohodnotných a neprimeraných reakcií zhoršujúcich nielen ich zdravotný stav[7] ale aj psychický stav, ktorý môže viesť ku konfliktom a tiež k vzniku niektorých psychologických javov ako sú xenofóbia, znížená schopnosť prispôsobenia, intolerancii a podobne a to tak na strane migrantov ako aj na strane obyvateľstva krajín, ktoré ich prijímajú s cieľom integrovať ich do spoločnosti. Je preto potrebné, aby zložky prichádzajúce do bezprostredného styku s migrantami zohľadnili uvedené teoretické poznatky o podstate, prejavoch a dôsledkoch pôsobenia psychickej záťaže a stresu a prispievali tak k prekonávaniu stresu a zvládaniu záťažových situácií na strane migrantov ale i na strane obyvateľov príslušných krajín.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK. *Summary - Priorities for occupational safety and health research in Europe for the years 2013–2020.* [citované 2015-24-10]. Dostupné na internete: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/summary-priorities-for-osh-research-in-eu-for-2013-20/view>.

[7] BRATSKÁ, M. 2007. *Program Konštruktívne riešenie a zvládanie záťažových situácií* In: Metanoia - harmónia človeka. - ISBN 978-80-89236-39-8. - Bratislava : Slovenská psychologická spoločnosť SAV.

HATINA, T. a kol. V. 2006. *Terminologický slovník bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.* VÚ č..2310. Inštitút pre výskum práce a rodiny, Bratislava.

MIKŠÍK ,O. 1969. *Člověk a svízelné situace*. Praha, Naše vojsko 1969.

PERICHTOVÁ, B.a kol. 2002. *Vzdelávací program určený pre kurzy a školenia BOZP* – 2.upravené vydanie. Bratislava: Výskumný a vzdelávací ústav bezpečnosti práce.

SELYE, H. *Stress and the general adaptation syndrome*. British medical journal, 1950.

SZARKOVÁ, M. 2010. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint.

ZÁKAZNÍCI A ICH VÝZNAM PRE STARTUP
CUSTOMERS AND THEIR IMPORTANCE FOR STARTUP

Ráchel Matušková[*†]

ABSTRACT
Startups are young, inovative firms. They have no history behined and that can be problem not only with investors but also with customers. For young firms with new product or service can be very hard to achieve customers. Second crucial thing is to achieve right segment of customers. Choosing wrong customer segment is one of the most common reasons why startups fail. Reason why this is do hard for startups is that they have new solution for problem, but they usually dont have knowledge, whose problem it is. Startups simply dont know who their customers are. Authors give some advices for startups, how to deal with this crutial problem. Especially Steve Blank is solving this problem to the core. He developed Customer development process, which makes this whole process much easier. Blank and also Maurya consider as most important customers early adopters, which are first users of product.

KEYWORDS
Startup, customer, acquisition, development

JEL KLASIFIKÁCIA
M13

ÚVOD

Startupy sú mladé, nové podniky, ktoré nemajú za sebou žiadnu históriu. Tento problém je o to väčší ak ani zakladatelia startupu nemajú za sebou žiadnu podnikateľskú históriu a startup je ich prvým pokusom. Toto je problém nie je len pri získavaní investícií a financovania, ale aj pri získavaní zákazníkov.

Ako pri iných existujúcich podnikoch, tak aj pri startupoch sú zákazníci jednou z najdôležitejších častí podnikania. Niektorí autori tvrdia, že zákazníci sú najdôležitejší, dokonca dôležitejší ako samotný produkt. V prípade startupov to platí niekoľkonásobne viac. Startup ako také pracujú s novými problémami a riešeniami, ich základnou úlohou však je zistiť či o tieto riešenia je vôbec záujem.

Jedným z kľúčových rozdielov medzi startupom a existujúcim podnikom je, že startup ide od jedného zlyhania k druhému. Na rozdiel, existujúci podnik už zistil čo funguje a čo nie. Zlyhania či pády sú v existujúcich podnikoch zriedkavé a vyskytnú sa v prípade pochybenie individuálnych osôb. V startupe sa hľadá a nie vykonáva a jediná cesta ako nájsť správny smer je niekoľkokrát experimentovať a niekoľkokrát sa vybrať zlým smerom. Zlyhanie je súčasť procesu.[3]

[*] Ing. Ráchel Matušková, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, rachel.matuskova@gmail.com

[†] Projekt je publikovaný v rámci grantu Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov č. I-15-101-00.

[3] BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup Owners Manual*. California: KS Ranch Press, 2012. ISBN 978-0984999309.

Ako ukazuje prieskum uskutočnený na viac ako 100 startupoch, ktoré uvádzali dôvody ukončenia svojej činnosti, resp. zlyhania. Na prvom mieste dôvodov zlyhania startupov je neexistujúci trh, z tohto dôvodu zlyhalo až 42% startupov. Startupy mnohých prípadoch riešia problémy, lebo práca na tomto riešení je zaujímavá. Avšak trh o tieto riešenia nemajú záujem. Zákazníci sa nezaujímajú o riešenie, ale o problém. Ponaučenie teda znie, že startupy na prvom mieste majú počúvať zákazníkov a ich priania a potreby. Konkrétne z dôvodu ignorovania zákazníka zlyháva 14% zákazníkov.[4] Dôvodom zlyhania bola nízka interakcia so zákazníkmi v procese tvorby produktu. Ignorovania prianí alebo požiadaviek zákazníkov, či už vedome alebo nevedome, namiesto neustáleho získavania spätnej väzby od zákazníkov. Z celkového počtu dvadsiatich dôvodov zlyhania startupov sú dva priamo spojené so zákazníkmi a spolu tvoria 56% zlyhaných startupov. Čo je nesporný dôkaz významnosti zamerania sa startupov na zákazníkov a rovnako témy ako takej.

Tieto tvrdenia potvrdzuje aj Walker, ktorý tvrdí, že väčšina startupov nezlyhá pre nedostatok kapitálu, ale preto, že nemajú zákazníkov.[5]

Jedným z kľúčových faktorov úspechu podniku je orientácia na zákazníkov, čo spočíva v snahe naplniť potreby zákazníka lepšie ako konkurencia a tiež vytvoriť dlhodobý vzťah so zákazníkmi. Profesionálny prístup k zákazníkom získal na dôležitosti najmä v dobe zvyšujúcej sa konkurencie a tiež v internacionálnom prostredí. Najdôležitejší faktor úspechu v prípade podnikov bez zahraničného kapitálu je kvalita produktov či služby, pokiaľ v prípade podnikov bez zahraničného kapitálu je dôležitým faktorom budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi.[6]

Spokojnosť zákazníkov je nevyhnutnou podmienkou pre tvorbu a distribúciu hodnoty a aj na naplnenie očakávaní akcionárov. V prípade ak podnik splní očakávania zákazníkov, bude jeho reputácia rásť medzi zainteresovanými stranami. Kladná reputácia podniku má pozitívny vplyv na príjmy. Pozitívna reputácia získava dôveru akcionárov a takisto je podstatnou pri získavaní ďalších zákazníkov a teda maximalizovaní príjmov.[7]

Dôležitosť zákazníkov pre startup zvýrazňuje aj Eric Ries. Autor na zákazníkov poukazuje aj v rámci vývoja startupu, na príklade pivotov, ktoré môžu v startupe nastať. Pivot je významná zmena, prudký obrat, ktorý zmenil smerovanie startupu. Eric Ries vymedzil 10 najčastejších pivotov, ktoré môžu nastať v startupe. Medzi nimi sú dva venované zákazníkom. Pivot segmentu zákazníkov nastane vtedy ak má podnik produkt, ktorý zákazníci chcú, ale podnik urobil chybu pri identifikovaní segmentu. Produkt či služba v tomto prípade rieši zákazníkov problém, ale ide o inú skupinu ako startup predpokladal. Pivot spočíva v zmene segmentu zákazníkov. Pivot potreby zákazníka je prípad, kedy odozvy od zákazníkov ukazujú, že produkt neuspokojuje potrebu zákazníka a nie je ochotný za tento produkt platiť. Pivot spočíva v zmene produktu alebo jeho úplnom ukončení a hľadaní novej potreby, ktorej riešenie je pre zákazníka dôležité.[8]

[4] CB INSIGHTS. 2014.The Top 20 Reasons Startups Fail. [online]. 2014. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: <https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-reasons-top/>.

[5] WALKER, T. 2015. Calling all corporations. *Smart Business Columbus*. [online]. 2014. [cit. 2015-10-03]. roč. 23. č.11. s. 10.

[6] ANHOLCER, M. 2014. Key Factors of Success in Polish SMEs. [online]. 2014. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: <http://kbo.ue.poznan.pl/anholcer/publ/20141228_success_factors.pdf>. 12 s.

[7] NICOLÓ, D. 2015. Towards a theory on corporate reputation and survival of young firms. *Procedia Economics and Finance*. roč. 22. [online]. 2015. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete:<http://ac.els-cdn.com/S2212567115002890/1-s2.0-S2212567115002890-main.pdf?_tid=ca982c7c-8253-11e5-8819-00000aacb360&acdnat=1446573389_7afa8e31c04f4fdcf735092238c3df8a>. 296-303 s.

[8] ZWILLING, M. 2011. Top 10 Ways Entrepreneurs Pivot a Lean Startup. *Forbes.* [online]. 2011. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/09/16/top-10-ways-entrepreneurs-pivot-a-lean-startup/>.

Zákazníci sa objavujú aj v podnikateľských modeloch. Autori tvrdia, že zákazníci sú základom väčšiny podnikateľských modelov. Podnikateľské modely sú významnou súčasťou startupov, keďže vo veľkej miere nahradili podnikateľské plány, najmä v začiatočných fázach vývoja startupu, kedy startup na základe podnikateľského modelu hľadá svojich zákazníkov.

Jeden z najznámejších a najpoužívanejších podnikateľských modelov, model Canvas má ako jeden z blokov Segmenty zákazníkov a druhým segmentom, ktorý sa týka zákazníkov je blok Kanály. Blok Kanály hovorí o tom ako podnik prináša hodnotu zákazníkom, ako s nimi komunikuje. Ďalším blokom venovaným zákazníkom je blok Vzťahy so zákazníkmi. Blok Hodnota, ktorú podnik prináša je tiež orientovaná na zákazníka, keďže ide o podstatu podniku, ktorá uspokojuje potrebu zákazníka. Bloky Zdroje príjmov a Štruktúra nákladov rovnako súvisia zo zákazníkmi. To znamená, že v dvoch blokoch je zákazník aj priamo v názve bloku a v 4 prípadoch podstata bloku priamo súvisí so zákazníkmi. Čo znamená, že celkovo 6 blokov z 9 je spätých zo zákazníkmi. Autori tvrdia, že zákazníci sú srdcom každého podnikateľského modelu. Bez zákazníkov, by žiadny podnik nemohol prežiť. Podnik má vytvárať segmenty zákazníkov, za účelom lepšieho prispôsobenia sa ich požiadavkám. Je samozrejmé, že podnik nemôže pristupovať osobne ku každému jednému zákazníkovi, najmä v oblasti marketingu a iných služieb. Ak však chce tieto oblasti čo najlepšie a najbližšie prispôsobiť jednotlivým zákazníkom, musí podnik vytvoriť skupiny zákazníkov. Následne je celý podnikateľský model dizajnovaný okolo navrhnutých segmentov zákazníkov a ich špecifických potrieb.

Podnik môže vytvoriť segmenty na základe:

1. Potreby zákazníkov vyžadujú odlišnú ponuku.
2. Zákazníci sú získavaní prostredníctvom odlišných kanálov.
3. Zákazníci vyžadujú odlišné druhy vzťahov.
4. Zákazníci generujú odlišnú ziskovosť.
5. Zákazníci sú ochotní platiť za iné aspekty ponuky.

Autori zároveň uvádzajú tieto typy zákazníckych segmentov: masový trh, segmentácia, špecifický trh, diverzifikácia, viacstranné platformy.[9]

Zameranie sa na potreby segmentov zákazníkov a doručovanie významnej a zreteľnej hodnoty pre každý segment je základom každej marketingovej stratégie. Prvým krokom k rozvoju podnikateľského modelu je identifikovanie trhového segmentu a podstaty ponúkanej hodnoty pre zákazníkov. Ak podnik dá zákazníkom to čo chcú, zákazníci budú ochotní platiť. Podnik bude úspešný len vtedy ak ponúkne zákazníkom takú hodnotu, ktorá najlepšie naplní ich očakávania a skutočne vyrieši ich problém.[10]

Testovanie podnikateľského modelu je veľmi dôležité v prípade startupov. Dôležité je aby tento proces testovania hypotéz, ohľadom trhu, zákazníkov, kanálov, cien, nebol neštruktúrovaný a aby sa domnienky premenili na fakty. Tradičný spôsob zavedenia produktu na trh nepracuje so spätnou väzbou až po fázu beta-testovania, čo je v mnohých prípadoch príliš neskoro. Blank pracuje s myšlienkou neustáleho testovania, kontaktu produktu s trhom o začiatku, získavanie spätnej väzby v reálnom čase.[11]

Je bežné, že podniky sa prezentujú ako orientované na zákazníka, ale v skutočnosti tomu nie je vždy tak. Podnik, ktorý je skutočne zákaznícky orientovaný je ten, ktorý zákazníka dáva na prvé miesto v celom procese predaja tovaru a služby, rovnako ako počas celého podnikania. Vytvorenie zákaznícky orientovaného podniku nezávisí len na zlepšení služieb pre zákazníka, ale vyžaduje celkovú zmenu pohľadu podniku na zákazníka a spätnú väzbu od nich. Základom,

[9] OSTERWALDER, A. - PIGNEUR, Y. 2013. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challangers.* John Wiley & Sons, 2013. 288 s. ISBN 978-2-8399-0580-0.
[10] BURNS, P.2014. *New Venture Creation*. London : Palgrave Macmillan, 2014. 362 s. ISBN 978-1-137-332899.
[11] BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup Owners Manual*. California: KS Ranch Press, 2012. ISBN 978-0984999309.

ktorý autori uvádzajú je budovanie vzťahu so zákazníkmi, vytvoriť prieskum zákazníkov, neustále byť v kontakte so zákazníkmi a spätnú väzbu nie len počúvať, ale aj sa z nej poučiť. Toto by mali pochopiť všetci zamestnanci podniku a mali by tým skutočne žiť.[12]

Základnou úlohou startupu, či skôr jeho zakladateľov, je overiť záujem zákazníkov o produkt. Tento proces sa nazýva aj súlad medzi trhom a produktom, tzv.product/market fit. Následne musí startup vyvolať u zákazníkov záujem o produkt. Táto úloha je v porovnaní s nasledovnou úplne jednoduchá. Ťažké chvíle pre startup nastávajú v momente kedy majú zákazníci za produkt reálne zaplatiť. V tomto bode sa skutočne overí product/market fit. Autori tvrdia a radia startupom aby k získaniu prvých platieb pristúpili čo najskôr ako je to možné, hoci aj keď produkt ešte nie je dokončený, prípadne ani neexistuje.

Získanie zákazníka je technika, ktorú startupy používajú na opakovanie a testovanie jednotlivých častí podnikateľského modelu. Konkrétny spôsob ako sa získanie zákazníka vykoná záleží na type startupu a odvetví, v ktorom pôsobí. Úlohou zakladateľa startupu je neustále overovanie správnosti modelu na základe správania zákazníkov, či je také ako model očakáva. Vo väčšine prípadov sa zákazníci budú správať úplne inak ako startup predikoval.
V diagrame vidíme, že prvé dva kroky Objavenie zákazníka a Overenie zákazníka spočívajú najmä v opakovaní a testovaní podnikateľského modelu. Ako konkrétne sa tieto kroky vykonajú záleží na type startupu a odvetví, v ktorom pôsobí.[13]

Získanie zákazníka nie je jednoduchá úloha. Aby tento proces bol úspešný mal by sa držať niekoľkých základných bodov.

1. Definovanie ideálneho zákazníka - to znamená uistenie, či pre produkt a službu existuje zákazník, kto je to až po to ako ho osloviť a získať a ako mu predať produkt. Vytvorenie profilu ideálneho zákazníka je kritické pre začínajúci podnik a pre startup obzvlášť.

2. Definovanie cieľov - ciele formujú všetko, od stratégií, cez taktiku až po každodenné problémy. V rámci problematiky získania zákazníkov cieľom môže byť napríklad získanie viacerých návštevníkov, premeniť viac návštevníkov na záujemcov, a čo najviac záujemcov premeniť na platiacich zákazníkov.

3. Definovanie akvizičného tunela - je potrebné opísať cestu, ktorú musí zákazník prejsť aby sa dopracoval až k plateniu za produkt a to úplne do detailov. Úlohou je identifikovanie slabých miest, v ktorých zákazník stráca záujem a ukončuje nákupný proces či odchádza ku konkurencii. Akvizičný tunel je vhodné predstaviť si ako skladačku niekoľkých menších tunelov a rozobrať ho do najmenších detailov.

4. Poznanie vlastných metrík - potrebné je poznať úrovne jednotlivých ukazovateľov, ktoré chce podnik dosiahnuť. Na základe týchto čísel bude podnik ďalej orientovať svoje aktivity.

5. Sledovanie všetkého od prvého dňa – z účelom získania zákazníkov majú byť metriky a techniky a ich sledovania definované dopredu. Väčšina startupov proces merania a sledovania údajov nezahajuje od začiatku, čo sa im neskôr vypomstí. Hoci sa získané dáta nepoužijú hneď, niekedy v budúcnosti môžu byť dôležité a nájdu si svoje uplatnenie.[14]

Proces získavania zákazníkov nie je jednoduchý proces, ako už bolo poukázané. Existuje niekoľko dôvodov prečo tento proces môže zlyhať. Lacoste identifikoval tri hlavné dôvody zlyhania procesu získania zákazníkov:

1. Produkt nie je ten pravý – obvykle prvé verzie produktov majú viac problémov ako zakladateľ očakáva. Podstatou v tomto prípade je získať prvých používateľov, tzv. early

[12] BATTON KAPUT, M. 2015. How to Build a Customer-Based Business. *Chron.* [online]. 2015. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: < http://smallbusiness.chron.com/build-customerbased-business-20235.html>.
[13] BLANK, S. 2010. Customer Development for Web Startups. [online]. 2010. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: < http://steveblank.com/2010/02/25/customer-development-for-web-startups/>.
[14] GUM, R. How to Create a Customer Acquisition Plan for Startups. [online]. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: < http://ryangum.com/customer-acquisition-plan/>.

adopter, samozrejme v rámci cieľového trhu. Zakladateľ by mal sledovať všetko okolo prvého používateľa a hoci sa v konečnom dôsledku nepremení na platiaceho zákazníka alebo produkt opustí, nevadí. Podnikateľ by mal zistiť dôvody prečo sa tak stalo a všetko využiť v nasledovných procesoch. Návrhy a pripomienky zákazníkov by mal brať do úvahy.

2. Podnik sleduje nesprávnych cieľových zákazníkov – je známym faktom, že mnoho startupov v prvotných fázach má nesprávne definovaných cieľových zákazníkov. Riešením na takúto situáciu je dostať produkt medzi najväčší počet ľudí a počúvať ich pripomienky a návrhy. Hľadania podobností v spätnej väzbe a nájdenie spoločných znakov týchto individualít. To môže byť cieľový trh podniku.

3. Zlé rozhodnutia v marketingu – podobne ako v bode 2, je úplne zbytočné investovať peniaze do marketingu ak podnik nemá jasne definovanú cieľovú skupinu zákazníkov a ak ju nemá aj overenú. Aby boli peniaze vložené do marketingu skutočne efektívny využité podnik musí svojich zákazníkov poznať do detailov. A na základe ich správania prispôsobiť marketingovú kampaň.[15]

K týmto dôvodom je vhodné pridať ešte jedno odporúčanie aby bol proces získavania zákazníkov efektívny a skutočne viedol k reálnym výsledkom. Nič nenahradí priamy kontakt so zákazníkmi a používateľmi. Dostupné štatistiky a čísla zo sveta nevysvetľujú prečo sa deje to čo sa deje a ako zákazníci rozmýšľajú.[16]

Súlad medzi produktom a trh nastáva vtedy ak produkt uspokojí trh. Zákazníci kupujú produkt tak rýchlo ako ich podnik dokáže vyrábať.[17]

Súlad medzi produktom a trhom je základné pravidlo, ktoré musí byť dodržané v každom startupe. Tento súlad potrebuje každý podnikateľ, inak jeho projekt zlyhá. Rady ako dosiahnuť súlad medzi trhom a produktom od jedného z najznámejších startupových autorov:

1. Porozumenie zákazníkovým aktuálnym potrebám a predvídanie zmien v budúcnosti - základnými krokmi je byť v kontakte so zákazníkmi ako aj s trhom, zúčastňovať sa výstav alebo rôznych iných akcií, sledovať dianie na trhu.

2. Sústredenie sa na jednu významnú hodnotu – absolútne nevyhnutné je upriamiť pozornosť na jednu základnú funkciu, ktorá spôsobí prevrat na trhu. Pre startup je toto náročná úloha. Musí opäť byť v kontakte so zákazníkmi, orientovať sa na ich spätnú väzbu. Kľúčovou hodnotu je tá, ktorá rieši najzávažnejšie problémy zákazníka.

3. Vytvorenie dôveryhodnosti – opäť je kľúčová orientácia na zákazníka. Jednou z ciest ako sa dá vybudovať dôveryhodnosť je ponúknuť príbeh zákazníkom, aby lepšie pochopili produkt či službu a to čo im môže ponúknuť.[18]

V klasickom podnikaní sa najväčší dôraz kladie vývoju produktu a produktu ako takému. Podnik navrhne produkt, niekoľko mesiacov ho vyvíja a následne s ním vyjdú na trh, medzi zákazníkov. Moderné prístupy, najmä v súvislosti so startupmi, naopak kladú dôraz na zákazníkov. Tak ako existuje vývoj produktu existuje aj vývoj zákazníkov. Vývoju zákazníkov sa venuje Steve Blank, ktorý načrtol zákaznícky problém už vo svojej prvej knihe Four Steps to Epiphany, kde prezentoval Model vývoja zákazníka (Customer Developement Model). Tento model ďalej rozvinul v nasledujúcej publikácii The Startup Owners Manual. Blank hovorí, že najväčší problém, ktorý startupy majú nie je produkt, ale zákazníci, ktorí by si produkt kúpili. Takže tradičný prístup, v ktorom sa hlavný dôraz kladie na vývoj produktu, nie je pre startupy

[15] LACOSTE, J. 3 Reasons Why Startups Fail to Acquire New Customers. *Inc.com*. [online]. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: < http://www.inc.com/jonathan-lacoste/3-reasons-why-startups-fail-to-acquire-new-customers.html>.

[16] CROLL, A. - YOSKOVITZ, B. 2013. *Lean Analytics: Use data to Build a Better Startup Faster*. O´Reilly Media, Inc., 2013. 409 s. ISBN 978-83-246-7859-4.

[17] CHEN, A. 2011. When has a consumer startup hit product/market fit? *andrewchen.co*. [online]. 2011.[cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: < http://andrewchen.co/when-has-a-consumer-startup-hit-productmarket-fit/>.

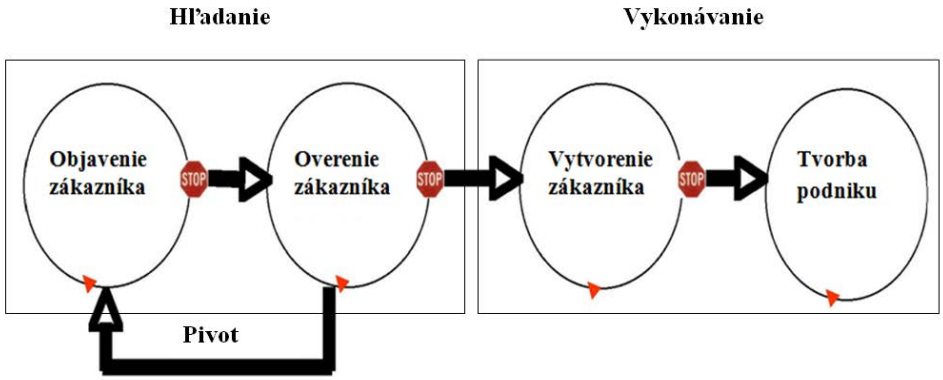
[18] BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup Owners Manual*. California: KS Ranch Press, 2012. ISBN 978-0984999309.

vôbec vhodný. Pozornosť startupu by sa mala venovať zákazníkom. Zákazníci by mali hrať hlavnú úlohu už pri vývoji produktu. Model kedy sa produkt vyvinie do úplnej bezchybnosti, a potom sa umiestni na trh , je dnes už prežitok a veľký risk. The Customer Developement model ráta so zákazníkom od začiatku.

Proces Vývoja zákazníkov podľa Blanka:

- Objavenie zákazníkov: zistenie, či problém, ktorý sa startup snaží riešiť, je pre zákazníkov dôležitý.
- Overenie zákazníkov: overenie, či startup našiel zákazníkov a trh, ktorí reagujú na pozitívne na produkt. Produkt je úspešný, len ak nájde zákazníkov, ktorí opakovanie kúpia produkt.
- Vytvorenie zákazníkov: cieľom je vytvorenie dopytu, základné marketingové aktivity potrebné na to, aby zákazníci pochopili produkt a vytvorila sa u nich túžba po produkte.
- Tvorba podniku: zmena podniku z neformálnej, učiacej sa na formálnu s organizačnou štruktúrou.[19]

Obr. 1 Model Vývoj zákazníka



Prameň: BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup Owners Manual*. California: KS Ranch Press, 2012. ISBN 978-0984999309. s. 53.

Blank tvrdí, že hypotéza je len krajšie povedaná domnienka, je to jednoduché hádanie. Startupu však hádanie nepomôže, doviedlo by ho to jedine k neúspechu. Zakladatelia musia hypotézy testovať, aby zistili ich pravdivosť. To platí aj pri testovaní zákazníkov. Vývoj zákazník a jeho testovanie je krátke a jednoduché, domnienka buď prejde alebo nie.

Blank sa zákazníkom venuje vo veľkej miere a identifikoval štyri základné typy zákazníkov. Tieto skupiny zákazníkov prinášajú startupu niečo iné. Skupiny sa v priebehu času vyvíjajú a menia svoju pozíciu v startupe. Úlohou startupu je identifikovať tieto skupiny a venovať sa tým správnym skupinám.

Earlyvangelist sú najdôležitejší zákazníci pre startup. Nadšenci, ktorí rozširujú dobré meno o produkte medzi priateľmi, rodinou alebo kolegami. Earlyvangelist môžeme voľne preložiť ako prvý evanjelici, teda prvý ľudia, ktorí sú nadšení a svoj postoj šíria aj ďalej. Iné pomenovanie pre earlyvangelist zákazníkov je early adopters, teda tiež prví zákazníci, ktorí sú ochotní kúpiť aj nedokončený a neotestovaný produkt, pretože chcú byť prví. Earlyvangelist je však širšie pomenovanie ako early adopters. Earlyvangelists nie sú ochotní len skúšať nedokončený produkt, ale mu aj veria a šíria o ňom dobré meno. Blank tvrdí, že jednou z chýb, ktoré robia zakladatelia startupu na začiatku, je že poskytujú značnú zľavu alebo dokonca dávajú úplne zadarmo produkt prvým zákazníkom. To je chyba, pretože pravý earlyvangelist

[19] BLANK, S. 2006. Four Steps to the Epiphany. [online]. 2006.[cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete:<http://web.stanford.edu/group/e145/cgiin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps>.

zákazník je ochotný a dokonca šťastný ak môže za produkt zaplatiť. Táto ochota zaplatiť hrá kritickú rolu v procese objavenia zákazníka a skúsenosť a predajom sa bude využívať v celom procese skúmania nákupného správania.

Earlyvangelist zákazníci by mali zaujať významnejšiu pozíciu v startupe ako iné skupiny zákazníkov, kde patria skorí hodnotitelia (Early Evaluators), škálovateľní zákazníci (Scalable Customers) a zákazníci hlavného prúdu (Mainstream Customers). Skorí hodnotitelia môžu tiež patriť do skupiny earlyvangelist zákazníkov, ale ku kúpe pristupuj neskôr a namiesto kúpy kvôli vízii, kupujú z praktických dôvodov. Z tejto skupiny zákazníkov sa stane cieľový segment v priebehu šiestich mesiacov, no aj tak sú stále agresívnejšími kupujúcimi nových produktov ako zákazníci z hlavného prúdu. Zákazníci hlavného prúdu čakajú na finálne dokončený produkt, bez rizika. Táto skupina sa premení na reálnych zákazníkov do dvoch rokov.[20]

Tab. 1 Štyri typy zákazníkov podľa Blanka

	Skorí hodnotitelia (Early Evaluators)	**Earlyvangelist zákazníci**	**Škálovateľní zákazníci(Scalable Customers)**	**Zákazníci hlavného prúdu (Mainstream Customers)**
Motivácia	Hodnotenie technológie.	Sú si vedomí problému a majú predstavu o jeho riešení, ktoré startup naplnil.	Praktickosť. Zákazníci sa zaujímajú o produkt, ktorý môže vyriešiť ich problém.	Zákazníci majú záujme len o dokončený produkt a celkové dodanie.
Cena	Zdarma.	Startup vytvorí cenník a tejto skupine zákazníkov ponúkne zľavu.	Verejný cenník a zjednávanie.	Verejný cenník a ešte tvrdšie zjednávanie.
Rozhodovacia sila	Nákup zdarma.	Vnútorná motivácia	Štandardný predajný proces.	Štandardný predajný proces.

Prameň: BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup Owners Manual*. California: KS Ranch Press, 2012. ISBN 978-0984999309. s. 361.

Charakteristika Earlyvangelist zákazníka je znázornené nasledovnou schémou. Zákazníci Earlyvangelist sa nachádzajú vo vrchných dvoch charakteristikách, teda tí , ktorí už hľadali riešenie, prípadne sami už začali pracovať na nájdení riešení a majú alebo vedia získať rozpočet na kúpu.

[20] BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup Owners Manual*. California: KS Ranch Press, 2012. ISBN 978-0984999309.

Obr. 2 Charakteristika Earlyvangelist zákazníka



Prameň: BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup Owners Manual*. California: KS Ranch Press, 2012. ISBN 978-0984999309. s. 59.

Ako hovorí autor publikácie Running Lean, Ash Maurya, centrom jeho koncepcie je zákazník. Autor hovorí, že prvou vecou, ktorú je nutné vykonať už v zárodkoch, hneď pri prvej myšlienke, je overiť si zákazníkov. Hnanie sa za nájdením riešenie bez potvrdeného záujmu zákazníkov je mrhanie časom. Autor dáva návod na to ako nájsť možných zákazníkov: rozdiel medzi používateľmi a zákazníkmi –

1. Rozdiel medzi používateľom a zákazníkom - podstatou je spomedzi rôznych rolí identifikovať zákazníkov. Zákazník je niekto, kto za produkt zaplatí. Používateľ nie.

2. Rozdelenie širokého segmentu zákazníkov do menších – nie je možné, alebo efektívne, navrhovať a cieliť produkt na všetkých.

3. Na začiatku použitie na všetkých jeden Canvas – ak startup pracuje s viacstranným podnikaním, teda má niekoľko riešení pre rôznych zákazníkov, na začiatku má všetko dať do jedného Canvasu, čo pomáha pri jasnej vizualizácii. Neskôr, ak je potrebné, sa riešenia rozdelia.

4. Návrh Lean Canvas pre jednotlivé segmenty – elementy podnikateľského modelu sa budú líšiť v závislosti na zákazníckych segmentoch. Autor navrhuje začať s najviac dvoma až troma segmentami, ktorým zakladateľ rozumie a považuje za najsľubnejšie.

Podobne ako Blank, aj Maurya považuje Early Adopter zákazníkov za kľúčových, a startupom radí, aby sa orientovali na nich a nie na bežných zákazníkov hlavného prúdu.[21]

ZÁVER

Nie len z literatúry, ale aj z bežnej praxe vyplýva, že žiaden podnik nemôže byť úspešný bez zákazníkov. Zákazníci sú tí, ktorí kupujú produkty alebo služby podniku a tak vytvárajú príjmy pre vlastníkov podniku. Doterajšia prax v klasických podnikoch sa zameriavala najmä na produkt a jeho vývoj. Podobne aj literatúra sa pri determinantoch úspechu podniku opierala najmä o skvelý, jedinečný produkt. Nástupom startupov a ich neobyčajnosti ich situácie sa mení aj táto oblasť. Startupoví autori produktu venujú takmer menšiu pozornosť ako zákazníkom. Priekopníkom v tejto oblasti je Blank, ktorý hovorí o Procese vývoja zákazníka. Tvrdí, že zákazníka nezaujíma riešenie problému, teda produkt, ale problém či potreba, ktorú rieši. Produkt má byť od začiatku vývoja v kontakte so zákazníkmi. Startup má overovať svoje myšlienky so zákazníkmi, má s nimi spolupracovať osobne. Blank aj Maurya považujú prvých

[21]MAURYA, S. 2012. *Running Lean*. Boston : O´Reilly Media, Inc., 2012. 240 s. ISBN 978-1-4493-0517-8.

zákazníkov, ktorí sú ochotní skúšať a kúpiť nedokončený produkt za kľúčových a najdôležitejších. Ries tvrdí, že dve z desiatich najväčších zmien, ktoré startupy vykonajú sa týkajú zákazníkov. Na základe výskumu dôvodov neúspechu startupov môžeme povedať že viac ako polovica startupov zlyhala práve v dôsledku nevhodne zvolených zákazníkov a trhu. Za najdôležitejšie zistenie považujem, že startupy majú pracovať so zákazníkmi od začiatku. A hneď od začiatku majú získavať platiacich zákazníkov. Pretože len to, že zákazník je ochotný za produkt zaplatí a to, že to aj naozaj spraví, je dôkaz potenciálu daného produktu a startupu.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. BATTON KAPUT, M. 2015. How to Build a Customer-Based Business. *Chron*. [online]. 2015. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: < http://smallbusiness.chron.com/build-customerbased-business-20235.html>.
2. BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup Owners Manual*. California: KS Ranch Press, 2012. 571 s. ISBN 978-0984999309.
3. BLANK, S. 2010. Customer Development for Web Startups. [online]. 2010. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: < http://steveblank.com/2010/02/25/customer-development-for-web-startups/>.
4. BLANK, S. 2006. Four Steps to the Epiphany. [online]. 2006.[cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete:<http://web.stanford.edu/group/e145/cgiin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps>.
5. BURNS, P.2014. *New Venture Creation*. London : Palgrave Macmillan, 2014. 362 s. ISBN 978-1-137-33289-9.
6. CALDWELL W. 2014. 3 Steps to Determinate Product-Market Fit. *Entrepreneur*. [online]. 2014.[cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: < http://www.entrepreneur.com/article/236833>.
7. CB INSIGHTS. 2014.The Top 20 Reasons Startups Fail. *CB insights*. [online]. 2014. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: <https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-reasons-top/>.
8. CROLL, A. - YOSKOVITZ, B. 2013. *Lean Analytics: Use data to Build a Better Startup Faster*. O´Reilly Media, Inc., 2013. 409 s. ISBN 978-83-246-7859-4.
9. CHEN, A. 2011. When has a consumer startup hit product/market fit? *andrewchen.co*. [online]. 2011.[cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: < http://andrewchen.co/when-has-a-consumer-startup-hit-productmarket-fit/>.
10. GUM, R. How to Create a Customer Acquisition Plan for Startups. [online]. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: < http://ryangum.com/customer-acquisition-plan/>.
11. LACOSTE, J. 3 Reasons Why Startups Fail to Acquire New Customers. *Inc.com*. [online]. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: < http://www.inc.com/jonathan-lacoste/3-reasons-why-startups-fail-to-acquire-new-customers.html>.
12. MARCIN, A. 2014. Key Factors of Success in Polish SMEs. [online]. 2014. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: <http://kbo.ue.poznan.pl/anholcer/publ/20141228_success_factors.pdf>. 12 s.
13. MAURYA, S. 2012. *Running Lean*. Boston : O´Reilly Media, Inc., 2012. 240 s. ISBN 978-1-4493-0517-8.
14. NICOLÓ, D. 2015. Towards a theory on corporate reputation and survival of young firms. *Procedia Economics and Finance*. roč. 22. [online]. 2015. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: <http://ac.els-cdn.com/S2212567115002890/1-s2.0-S2212567115002890-main.pdf?_tid=ca982c7c-8253-11e5-8819-00000aacb360&acdnat=1446573389_7afa8e31c04f4fdcf735092238c3df8a>. 296-303 s.

15. OSTERWALDER, A. - PIGNEUR, Y. 2013. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challangers.* John Wiley & Sons, 2013. 288 s. ISBN 978-2-8399-0580-0.
16. WALKER, T. 2015. Calling all corporations. *Smart Business Columbus*. [online]. 2014. [cit. 2015-10-03]. roč. 23. č.11. s. 10.
17. ZWILLING, M. 2011. Top 10 Ways Entrepreneurs Pivot a Lean Startup. *Forbes*. [online]. 2011. [cit. 2015-10-03]. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/09/16/top-10-ways-entrepreneurs-pivot-a-lean-startup/>.

SOCIÁLNE DIMENZIE INOVÁCIÍ
THE SOCIAL DIMENSION OF INNOVATION

Martin Matušovič *

ABSTRACT
Issues of social innovation is now becoming one of the hottest issues. The official policy of the European Union, national economies and enterprises consider questions of social innovation as strategic. The reason is an objective assessment of human capital. The main problem in Slovakia is considerably tedious pace of production, preparation and implementation of social innovation compared with other countries. Our contribution is focused on the definition of social innovation from a historical perspective and their position today.

KEYWORDS
Social innovation, entrepreneurship, innovation.

JEL KLASIFIKÁCIA
M 31

ÚVOD
Všeobecne platí, že inovácia je využitie najnovších poznatkov v praxi. Očakáva sa, že zavedenie inovácie prinesie očakávané, nové efekty. Inovácia je prevažne kolektívne orientovaný proces, ktorý implementuje rad kreatívnych a dobre informovaných operátorov. V minulosti, inovácie väčšinou otázkou jedného podniku, teraz je novým trendom spolupráca viacerých subjektov na inovačnom procese. Inovácia je vnímaná ako interaktívny proces, zdôrazňuje sa spolupráca medzi aktérmi. V literatúre je inovácia chápaná v kontexte vývoja spoločenských procesov. Inovácie sú viac ako inokedy v centre pozornosti. V tejto súvislosti zdôrazňujeme význam vytváranie a využívanie sociálneho kapitálu (intelektuálneho kapitálu), vzájomnej spolupráce, účasť vnútorných a medzinárodných sietí. V poslednej dobe sme svedkami snáh realizovať inovácie v sociálnej oblasti. V rámci projektu VEGA č. 1/0784/15 „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu“

VNÍMANIE PODSTATY INOVÁCIÍ
Jedným z sprievodných efektov postupujúcej globalizácie je rastúca úloha intelektuálneho kapitálu na úrovni podnikov, regiónov, štátov, zoskupení aj svetovej ekonomiky. Zvyšovanie konkurencieschopnosti je založené na schopnosti inovovať. Inovačná politika Európskej únie predstavuje dôležitý nástroj pre zvýšenie ekonomickej výkonnosti povolenej, pretože účinok na štrukturálne politiky a štrukturálnych reforiem.
Teória inovácie bola spracovaná a použitá rakúskym ekonómom Joseph Schumpeter (1883 - 1950). Podľa jeho definície je "Inovácia akákoľvek zmena v tele firmy, ktorá vedie do nového štátu. Vďaka inováciám vysvetľuje základné ekonomické kategórie, ako je zisk, úroky, alebo súťaž. Inovácie chápe ako základ hospodárskeho rozvoja. (Schumpeter, 1987) Výroba novej spotrebiteľovi neznámej formy, zavedenie novej výrobnej metódy, otvorenie nového trhu, zavedenie novej organizácie, čo vedie k monopolnému postaveniu subjektu alebo naopak,

* Ing. Martin Matušovič, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, martin.matusovic@euba.sk

smerujúce ku kolapsu monopolu.
Neskôr J. Schumpeter zdôrazňuje podstatu inovácií predovšetkým ako kreatívne deštrukcie. Toto chápanie noviniek zavedených v monografii Kapitalizmus, socializmus a demokracie (Schumpetera, 2007), pri príležitosti proces priemyselnej mutácie, ktoré neustále konštruuje ekonomickú štruktúru zvnútra, rozrušovať staré štruktúry a vytvorí nový. Kreatívne deštrukcie porušuje doteraz vyvážený ekonomický systém a zvyšuje to na trhu, opúšťať staré technológie a organizačnej štruktúry mŕtvy. To vedie k tomu, že sú k dispozícii nové životaschopné.
František Valenta (Valenta, 1969) inováciu chápal ako zmenu v pôvodnej štruktúre výrobného organizmu, to znamená ako prechod do nového stavu vnútornej štruktúry, ako inováciu, ktorá sa bude meniť štruktúru predmetu. Úroveň inovácie je definovaný ako vývoj inovatívnych produktov sa pohybujú od pôvodného výrobku. V literatúre nájdeme aj iné názory na podstatu (Brains, 2000) inovácií, ktorá je založená na kritériu ich užitočnosti: radikálna (vytvorenie úplne nových produktov), inkrementálna (postupne zlepšuje parametre výrobku), systémová inovácia.
Ivan Perlaki, ktorý je autorom monografie inovácie v organizácii. (Perlaki, 1977). Význam termínu inovácia chápe ako procesy (proces vytvorenia návrhu, proces jeho implementácie, proces zdokonaľovania a proces využívania). Cieľavedomé, funkčné, pozitívne a progresívne zmeny. Inovácia zahŕňa nehmotné prvky, organizáciu t. j. Každá zmena, ktorá prispieva k rozvoju, rastu a nárastu výkonnosti. Inovácia je výsledkom účelných aktivít členov organizácie alebo jej externých poradcov. Inovácia je proces, podľa autora "vykonávacieho procesu inovačného zmenu" je proces tvorby, navrhovania a zavádzania inovácií. Výskum sa zameral na tvorbu a návrhových inovácií. Všetky inovácie je považovaný za "výsledky rozhodovacích procesov a riešenie organizačných problémov. Pri posudzovaní na prekážky inovácií I. Perlaki analyzuje" užitočnosť inovačné t. j. do akej miery navrhovaná inovácie sociálno-ekonomicky výhodnejšie ako súčasná procese budovania fungujúcej inovácií. "
Vzťah medzi technológiou, technológiou a organizačných zmenách na začiatku osemdesiatych rokov sa zaoberal Karel Riegel (Riegel, 1985). Článok popisuje problémy tým, že nahradí manuálne práce na výrobnej linke. Analýza ukázala, že príčinou odolnosti proti inovácií bola obmedzená spätná väzba (Riegel, 1985). Autor konštatuje, že v zavedení takej inovácie ako nové výrobné linky, je potrebné počítať so zmenami v jeho organizačnom usporiadaní.

SOCIÁLNE INOVÁCIE

Koncept sociálnej inovácie sa stále vyvíja. Definícia sociálne inovácie ja stále nejednoznačná. V zásade možno povedať, že akékoľvek zmeny v sociálnych väzieb, alebo sociálnej štruktúry, čo má za následok zlepšenie sociálnej situácie členov sa považuje za sociálnu inováciu. Je možné formulovať príklady z minulosti. Napríklad v 19. Storočí bola bežná detská práca, neobmedzená pracovná doba a neexistencia siete sociálneho zabezpečenia. Riešenie sociálnych problémov považujeme de facto za sociálne inovácie. Postupne je možné identifikovať teórie sociálnej inovácie: A. Benjamin Franklin bol jedným z prvých moderných mysliteľov, ktoré podporujú sociálnu zmenu v duchu tých myšlienok, ktoré sú dnes považované za zásadné je pre sociálne inovácie - občianska angažovanosť, mikroplánovanie a mikrofinancovania, finančná podpora samostatnej zárobkovej činnosti, bez ohľadu na následné očakávaným výnosom , Ako jeden z "otcov zakladateľov" obhajoval prebiehajúcich plynulý evolučné zmeny v sociálnych ústavoch, dobrovoľné zapojenie do malej miestne tímy a charitatívne angažovanosť. Najslávnejší a najzaujímavejšie Franklin na sociálne vynálezy boli napríklad. B. Robert Owen anglický podnikateľ, filantrop a mysliteľ, ktorého koncepcia spolupracovať s rôznym úspechom a viackrát skĺzavali líniu socialistickej utópie. Robert Owen je známy pre jeho tri veľké projekty v tej dobe boli extrémne inovátor (ktorý bol tiež o

príčine ich zlyhanie). Jeho najúspešnejším projektom bola továreň na spracovanie bavlny, ktorá sa snaží pracovať na princípoch sociálneho podnikania (tj zabezpečiť dôstojné pracovné podmienky, zabezpečiť prácu pre ľudí v hmotnej núdzi (sirôt, väzňov, apod.) A priniesť sociálne zariadení pre svojich zamestnancov. rozvinutie tohto projektu vytvoriť následné projekty uzavretej komunity, rovnako ako burzy práce. Karl Marx, Max Weber a Emile Durkheim Aj keď v jeho teoretickú prácu plat a problémy sociálnej interakcie, a je samozrejmé, že pomenovávali a sociálne inovácie, praktickosť ich práce je minimálna. Po prvé, skutočnosť, že ich teórie sú príliš teoretické, zatiaľ čo so zameraním na sociálne makromechanizmy, študovať ich teória nemá žiadny praktický význam pre posúdenie funkčnosti a účinnosti moderných koncepcií sociálnej inovácie. A. Peter Drucker ako filozof, univerzitný profesor, ale hlavne konzultant pôsobil predovšetkým v 50. až 70. rokoch 20. storočia. Jeho hlavný praktický a ideologický dôraz bol kladený na teóriu managementu (s hlavným konceptom riadenia podľa cieľov), ktorá sa zaoberala obaja komerčne (ako zamestnanec General Motors), akademicky a ako obchodný konzultant (okrem GM a Sears, GE, IBM , atď.). V nadväznosti na tieto svoje praktické skúsenosti na analýzu do svojich teórií o riadení a koncepcie sociálnej inovácie ako také. Vzhľadom k tomu, že Peter Drucker vybudovali svoje teórie na verejný sektor, čo by malo minimálne rozmery, zdôraznil, že podstatná časť sociálnych problémov by mali byť riešené prostredníctvom mimovládnych organizácií a ďalších charitatívnych organizácií.

Aj keď tento extrémny liberalistické prístup v praxi prekonať, Peter Drucker vo svojej práci venoval pomerne rozsiahlo a sociálne otázky. Nosná plocha teoretických prístupov k sociálnej inovácii je komunitného rozvoja. Peter Drucker bol medzi prvou uviedol, že úspešné zapojenie miestnych komunít pri riešení miestnych sociálnych problémov, má byť jedným z kľúčových nástrojov, ako je odľahčiť centralizovaných sietí sociálneho zabezpečenia. Zároveň povedal, že kľúčovým faktorom úspechu pre dobrý rozvoj komunít je vysoký podiel dobrovoľníckej práce. Bez toho aby som sa členovia komunity sa zúčastnili dobrovoľne a bez nároku na odplatu podieľa na riešení vlastných problémov, komunitný rozvoj nie je možný. Podľa Druckera názoru, by mal štát podporovať vznik týchto komunitných centier na základe existujúcich neformálnych sociálnych väzieb, pretože podľa jeho názoru, čím sa zvyšuje šanca, že členovia komunity budú na riešenie problému sa zúčastňuje dobrovoľne a na rovnakú dobu udržať a prehlbovať sociálne vzťahy v komunite. Zaujímavým faktom je, že napriek skutočnosti, že Peter Drucker detail venovanej manažérske teórie riadenia veľkých korporácií a inovatívnych riešení sociálnych problémov, a to ako v ich práci výslovne uvádza, že ziskovo orientované firmy a korporácie nie sú vôbec ochotné riešiť sociálne problémy, ktoré sú mimo ich podnikanie. Podľa Petera Druckera bol najzákladnejšie sociálne funkcie ziskových podnikov ich technologické inovácie, ktoré v skutočnosti naštartovali koncept spoločenskej zodpovednosti firiem.

B. Michael Young bol anglický profesionálny politik (pre prácu), ktorý začal pracovať v 60. rokoch minulého storočia. Ich činnosť, publikácie a politickú organizáciu, bola svojím spôsobom zakladateľov moderného prístupu k sociálnym inováciám. Jeho prvá práca sa týkala analýzy fungovania sociálnych väzieb v rámci modernistického rozsiahle projekty ubytovanie (ubytovanie porovnateľným spôsobom ako na paneli bytových domov v SR). Mladý nebol spokojný s degradáciou prírodných sociálnych väzieb v týchto bytových projektov, a už v roku 1954, založil mestský poradný stredisko (Ústav štúdií spoločenstva), ktorý analyzoval metódu pre zlepšenie sociálnych väzieb v de facto anonymyzovanej spoločnosti a odstránenie tejto spôsobené negatívnych javov (ignoruje sociálne potreby marginalizovaných skupín, ignorovať kolektívne zdroje a majetok obce, ignoruje parametre, prostredie, v ktorom komunitám pôsobiť a tak ďalej.). Neskôr sa venoval práce súvisiace s reformou školstva (odstránenie meritokratických princípov pri podpore a odmeňovaní študentov).

Michael Young bol tiež jedným z iniciátorov organizovaných aktivít na ochranu práv spotrebiteľov v Spojenom kráľovstve (v rámci združenia spotrebiteľov, Národnej rady spotrebiteľov), a založil charitatívne Language Line, ktorého hlavným cieľom bolo zabezpečiť rovnaký prístup k Úradu pre všetky jazyková menšina (cez prekladateľské služby prekladateľa za predpokladu, pre bono). Z hľadiska našej analýzy jednotlivých konceptov pre sociálne inovácie sme sa však pre nás zaujímavý predovšetkým jeho neskoršie akcie v oblasti sociálneho podnikania.
V súčasnej dobe sa nové koncepcie sociálnej inovácie orientujú na problém rozsiahlej urbanizácie (trhanie základných rodinných väzieb, vysoký tlak na mobilitu na trhu práce pracovných síl, narušenie komunitných väzieb, koncept podpory pre udržanie spoločenstvá a na väzby v obciach. Za najväčšie prínosy sociálnych inovácií považuje rozvoj sociálnych služieb, rozvoj zamestnanosti, rozvoj sektoru sociálnych služieb, rozvoj sociálneho potenciálu lokalít, osvojovanie decentralizovaných kompetencií samosprávnych orgánov v sociálnej oblasti, nové stratégie sociálnej pomoci odkázaným, sociálna inklúzia, boj s nezamestnanosťou, udržateľný sociálny rozvoj, integrácia znevýhodnených, sociálne nerovnosti, starnutie populácie, osobné sociálne služby a iné.

INOVAČNÁ VÝKONNOST PODNIKOV

Nedávne prieskumy vo Slovenskom republike zaznamenala 35,6% inovačné aktivity podnikov v priemysle 35,9% a 35,2% vo vybraných odvetviach služieb. Rozvoj inovačných aktivít v priemysle a vo vybraných odvetviach služieb, trend konvergencie. V porovnaní s predchádzajúcim prieskumom štatistického úradu sa podiel inovačné aktivity podnikov v priemysle medzimesačne znížilo o 1,2%, v sektore služieb sa mierne zvýšili o 0,1%. Doteraz neboli zverejnené Údaje sa v poslednom prieskume. Pokles inovačných aktivít zodpovedných makroekonomickom vývoji slovenského hospodárstva. Nedávne názory analytikov naznačujú, že predpoklad dlhodobej recesie, slovenské ekonomiky. Realita posledných dňoch, však, poskytuje informácie o obnovenie automobilového priemyslu. Podiel netechnologické inovácie v priemysle predstavoval 2,7% a služieb o 9,8% z inovačne aktívnych podnikov a klesajúci trend.

Inovačné aktivity podnikov, pokiaľ ide o veľké podniky, je priamo úmerná ich veľkosti. Malé podniky majú inovačný aktivity 26,0% v priemysle a 32,8% v službách. Stredne veľké podniky majú inovačné aktivity 46,5% v priemysle a 37,8% v službách. Veľké podniky majú inovačný aktivitu, 64,8% v priemysle a 66,0% v službách.

Inovačná činnosť podnikov v oblasti inovácií, pôvodca nie je vždy výsledkom inovácie podniku. Podľa výsledkov prieskumu v priemere iba 44,3% z produktovej inovácie v priemysle a vo vybraných odvetviach služieb vyvinutých veľmi inovatívne podniky. V celku, významný podiel 25,1% z inovačných aktivít podnikov bol výsledkom spolupráce s ďalšími subjektmi / podniky alebo inštitúcie /. Inovačné aktivity podnikov v rozsahu 18%, boli do istej miery inšpirované prezentácie výrobkov alebo služieb, vybraných pôvodne vyvinutý iných organizácií / podnikov alebo inštitúcií /. Iba 12,6% z produktovej inovácie a vo vybraných odvetviach služieb boli vyvinuté iných podnikov alebo inštitúcií. Z realizovaných inovácie procesov bol ako 78len 12,6% vyvinutého iných podnikov či inštitúcií, korekčné 10,6% alebo modifikáciu výrobkov alebo služieb, pôvodne vyvinutých inými podnikmi, 25% pre spoluprácu s ostatnými spoločnosťami a na 51,8% z inovovať spoločnostiam samy. Možno teda zhrnúť, že v prípade inovácie produktu a vo vybraných odvetviach služieb je až 55,7% z inovačných aktivít podnikov sprevádzaných čiastočnou alebo úplnou prenosu vedomostí s ostatnými realizátor inovácií. V prípadoch, inovácia procesu je čiastočné alebo úplné prenos poznatkov realizovaná v 44,3% prípadov. Rozsah prenosu vedomostí je, keď má inovačnú

činnosť zdieľať naozaj zaujímavé. Prenos sa môže uskutočniť do kríža. Na zákazku inovujúcom podniku, ale aj na majiteľa poznatkov.

Najintenzívnejšie inovačné aktivity v rámci vybraných typov výrobkov boli zaznamenané vo výrobe farmaceutických výrobkov (53,8%), vo výrobe motorových vozidiel (53,4%), vo výrobe ostatných nekovových minerálnych výrobkov (53,1%), vo výrobe koksu a ropných produktov (50,0%), vo výrobe potravín, nápojov a tabakových výrobkov (o 48,6%), vo výrobe elektrických zariadení (45,1%), vo výrobe strojov a zariadení (43,2%), vo výrobe produktov gumy a plastových výrobkov (42,5%), vo výrobe nábytku (39,1%). Inovačné aktivity podnikov v iných produktoch, postava sa pohybuje od 38,4% (vo výrobe chemických produktov) na 18,2% (pri výrobe kovov a štruktúr).

Inovačná činnosť podnikov z hľadiska vybraných typov služieb boli zaznamenané najmä informácií a komunikácie (52,1%), v peňažníctva a poisťovníctva (45,4%) a profesijné, vedecké a technické činnosti (38,7%). Inovačné aktivity podnikov v iných službách, postava sa pohybuje od 34,8% (veľkoobchod a maloobchod a opravy motorových vozidiel), na 20,6% (prepravné a skladovacie).

Inovačné aktivity podnikov, pokiaľ ide o európskom porovnaní odráža "Súhrnný index inovácií", ktorý bol vytvorený sčítaním 25 ukazovatele používané pri meraní inovačné činnosti podnikov. Členské štáty EÚ sú rozdelené do nasledujúcich štyroch výkonnostných skupín inovátorov:

a) vykazujú mierny inovačnú výkonnosť pod priemerom EÚ o viac ako 50% / Bulharsko, Lotyšsko, Poľsko a Rumunsko /;

b) vykazujú mierny inovačné výkonnosť v rozmedzí 50% a 90% z EÚ / Českej republike, Grécku, Maďarsku, Taliansku, Litve, na Malte, v Portugalsku, na slovenskom a v Španielsku /;

c) inovatívnosť vykazujú v intervale 91% až 120% z EÚ / Rakúsko, Belgicko, Cyprus, Estónsko, Francúzsko, Írsko, Luxembursko, Holandsko, Slovinsko a Spojené kráľovstvo /;

d) inovačný lídri majú inovačnú výkonnosť vyššie ako priemer EÚ o viac ako 20% / Dánsko, Fínsko, Nemecko a Švédsko /.

Na základe uvádzaných štatistík možno inovátorov zaradiť do štyroch kategórií: skromní inovátori, mierni inovátori, prívrženci inovácií a inovačný vodcovia. Inovačné aktivity podnikov v podmienkach svetových porovnaní monitoruje pozíciu EÚ a na slovenské. Inovačnú výkonnosť podnikov v Spojených štátoch, Japonsku a inovačné výkonnosť Južnej Kórey nad / štvrtej pozícii EÚ / Slovenská republika / šieste miesto v Austrálii /. V porovnaní s vlaňajšími výsledkami, Južná Kórea pripojila k USA ako globálny inovátor.

ZÁVER

Inovácia v oblasti riadenia podniku, v oblasti vedy, a v sociálnej oblasti zahŕňa výstavbu vedecko-výskumnej základne a organizovanosť prenos poznatkov. Je potrebné vymedziť inovácií ciele, identifikovať inovačnej stratégie a inovačnej politiky. Je potrebné vyvíjať inovatívne firmy vlastnú účasť zamestnancov. Úspešné firmy poskytujú pracovníkov pracujúcich priestor pre ich vlastné rozvojové aktivity a že je potrebné vytvoriť podmienky pre dlhodobý záujmu spoločnosti na realizáciu inovačných stratégií. Odporúčame používať prenos poznatkov k zefektívneniu inovačné činnosti podnikov. Prieskum inovačných aktivít diagnostikovať polohu slovenský republiky v európskom priestore, ako priemer s tendenciou

k poklesu v budúcnosti. Preto odporúčame zvýšiť podporu inovačných aktivitách slovenských podnikov a štátnych zoskupení.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

Bačišin, V. Inovácie sú hnacím motorom ekonomického rastu. In *Dialógy o ekonomike a riadení : odborno-informačný časopis pre členov Klubu ekonómov Ekonomickej univerzity a jej absolventov*. - Bratislava : Klub ekonómov Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2006. ISSN 1335-4582, marec 2006, roč. 8, č. 24, s. 35-42.

Innovation Union Scoreboard 2013, *Enterprise and Industry*, European Union, 2013

Hilman, H. - Romadoni, A.2006. *Managing and Protecting Inteliectual Property Assets*, SanFrancisco: Berrett-Koehler Pubvlishers, 2006. s. 394. ISBN 978-0-74944-052-7

Joly, A. 2010. *The Innovation Handbook.* New York: Publisher Kogan, 2010. 336 s. ISBN: 97-8-07494-568-70

Kolesárová, L. a kol. 2012, *Innovation activity of enterprisees in the Slovak republic 2008-2010*, Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2012, ISBN978-80-8121-156-0

Kreis S. 2014.Robert Owen: The History Guide http://www.historyguide.org/ intellect/owen.html

Mozga, J. O inovacích - cast I. E+M Ekonomie a Management, 2000, roe. 3, c. 3, s. 30-33. ISSN 1212-3609.

Mulgan, G.2007.SOCIAL INNOVATION: The Basingstone Press: Oxford Business School,2007.52 s

OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013, Innovation for Growth **,** OECD Publishing, 2013, 276 p., ISBN 9789264200739

The Biography.com website.2014: Retrieved 08:23, Aug 10, 2014,http://www.biography.com/people/ benjamin-franklin-9301234

Gale Encyclopedia of U.S. Economic History. 1999. Gale Group, 1999. Read more: http://www.answers. com/topic/peter-drucker#ixzz39yAKpRBk

Štangová N, Víghová A, 2013. *The analysis of public procurement functioning in the Slovak republic* / In: Ekonomičnij časopis - XXI : naukovij žurnal. - ISSN 1728-6220, Vol. 18, no. 7-8 (1)´ (2013), S. 34-37.

The First Step in an Intellectual Property Management Program Dave Tyrrell and Gary Floyd, Vertex Intellectual Property Strategies Inc., dostupné na internete *http://www.vertexips. com/information/articles/identification.html*

PRINCIPAL-AGENT THEORY A STEWARDSHIP THEORY V PROCESE OPTIMALIZÁCIE NÁKLADOV KAPITÁLU PODNIKU

PRINCIPAL-AGENT THEORY AND STEWARDSHIP THEORY IN THE PROCESS OF THE COMPANY'S COSTS OF CAPITAL OPTIMIZATION

Dušan Mihok[1]

ABSTRACT

The current level of globalization violates the basic market relations, which, in financial management manifests through disaffection of financial managers, business owners, investors and creditors. An obvious orientation on the maximal profit would be justifiable providing that the ethical behaviour, law abiding and focus on sustainable development of business activities would be preserved. The aim of the article is to apprise of scientific knowledge background behind two theoretical approaches - Principal-Agent Theory and Stewardship Theory – with thoughts on impact on the cost of company's capital while taking present value of interest tax shield and present value of the costs of financial difficulties into account.

KEYWORDS: Principal-Agent Theory, Stewardship Thoery, Capital Optimization, Corporate Finance

JEL KLASIFIKÁCIA: G32, M12

ÚVOD

Dnešný stupeň globalizácie spôsobuje narušenie základných trhových vzťahov, ktoré sa vo finančnom manažmente podnikov prejavujú vzájomným odcudzovaním finančných manažérov – vlastníkov podniku – investorov a veriteľov. Pochopiteľná koncentrácia na dosahovanie čo najvyššieho zisku by bola ospravedlniteľná za predpokladu zachovávania etického správania, dodržiavania právnych noriem a koncentrácie na trvalú udržateľnosť podnikania. Dva teoretické prístupy formulované v názve témy príspevku, teda Principal-Agent Theory a Stewardship Theory sú v súčasnosti dôležitou evolučnou fázou teórie manažmentu. V podnikovom svete sa postupne integrujú do pôvodných modelov dividendovej politiky, optimalizácie kapitálovej štruktúry, ale aj spoločenskej zodpovednosti podnikov.

[1] Ing. Dušan Mihok, EUBA: Fakulta podnikového manažmentu – Katedra podnikových financií, externý doktorand, dsn.mihok@gmail.com

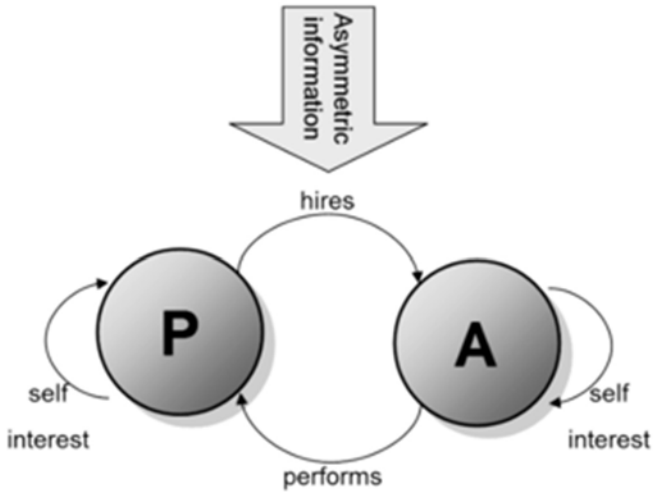
PRINCIPAL-AGENT THEORY

Teória agenstva je dnes v manažmente veľmi široko využívanou teóriou (Wasserman, 2006). Jej pôvod siaha až k Adamovi Smithovi, ktorý vo svojom diele „Bohatstvo národov" predostrel úvahu, že pokiaľ je spoločnosť riadená skupinou osôb namiesto vlastníka, môžu byť jeho ciele miesto ideálneho plnenia naopak brzdené (Adam Smith, 1776). Problémy, ktoré sa teória snaží riešiť sú znakom modernej ekonomickej spoločnosti, kde začalo dochádzať k oddeleniu vlastníctva a výkonnej moci, napríklad práve v podnikoch.

Jensen (1976) definuje problém agenstva ako problém, ktorý vzniká keď jedna skupina (riaditelia) uzavrie dohodu s inou skupinou (agentmi) so zámerom rozhodovania v mene prvej skupiny. Zaoberá sa teda vzťahmi medzi dvoma stranami, riaditeľmi (vlastníkmi) a agentmi (manažérmi) v podnikoch (Eisenhardt, 1989). Presnejšie, skúma tento vzťah z behaviorálneho a štruktúrneho pohľadu (Madison, 2014). Rieši konflikt záujmov, ktorí medzi nimi nastáva, plynúci z inej pozície, iného vzťahu k podniku a iných osobných záujmov, ktoré sa pri spoločnom vedení podniku vyostrujú. Z teórie vyplýva, že pokiaľ to bude agentom umožnené, budú sa správať sebeckým spôsobom, čo môže následne poškodiť záujmy vlastníkov (Madison, 2014, podľa Chrisman, 2004). Preto, aby predišli tomuto správaniu, zapracujú vlastníci štrukturálne mechanizmy, ktoré monitorujú agentov s cieľom brzdiť ich oportunistické správanie a donútiť ich lepšie zladiť svoje sebecké záujmy so záujmami vlastníkov.

Ako zobrazuje obrázok č. 1, problém agenstva vzniká na základe asymetrie informácií medzi vlastníkmi a manažérmi. Kým manažéri podnik skutočne riadia, poznajú interné dianie a smerovanie podniku, vlastníci získavajú len sprostredkované informácie z rôznych správ, výkazov, alebo priamo od zamestnancov/manažérov. Problémy najčastejšie vznikajú vtedy, keď si manažér priamo stanoví ciele, ktoré sú v rozpore s cieľmi vlastníkov. Príčinou však môže byť aj nedostatočný záujem manažéra o výsledky jeho rozhodnutí (Fama, Jensen, 1983).

Obrázok č. 1: Zobrazenie vzťahu vlastníkov (P-principal) a manažérov (A-agents)



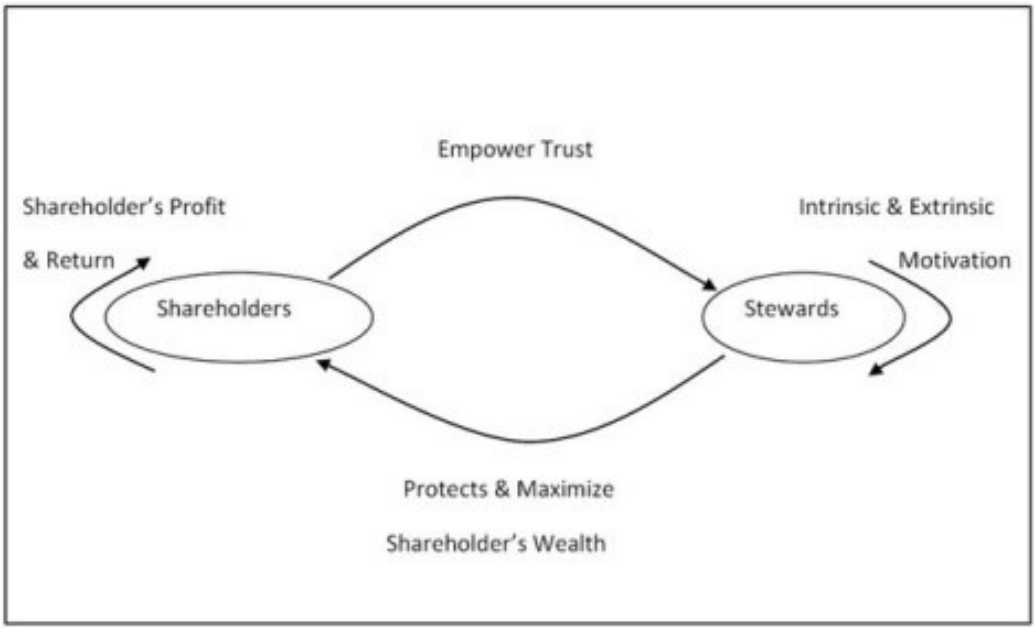
Zdroj: <http://en.wikipedia.org/wiki/Principal%E2%80%93agent_problem#/media/File:Principal_agent.png>

Dôsledkom vzniku problému agentstva sú takzvané agentské náklady. Jensen (1976) ich definuje ako nevyhnutné zníženie hodnoty spoločnosti, spôsobené najmä rastom nákladov, ktoré je treba vynaložiť na neustálu kontrolu manažérov a konvergenciu ich záujmov so záujmami vlastníkov. Autori sa zhodujú, že je dôležité, aby vlastníci zaviedli monitorovací mechanizmus, najmä v podobe externého objektívneho auditu, pretože finančné výkazy firiem môžu podľahnúť úmyselnému skresleniu v podobe nadhodnocovania ziskov, alebo zatajovania informácií. Náklady na konvergenciu záujmov týchto dvoch skupín predstavujú zase mechanizmus, ktorým môže byť odmeňovanie manažéra časťou firemného zisku, čím ho externe motivujeme smerom k vlastníckemu záujmu. Okrem týchto rozlišujeme ešte tretí typ nákladov a to reziduálne náklady. Predstavujú zvyšné náklady plynúce z manažérskych rozhodnutí, ktoré aj napriek využitiu kontrol a konvergencii záujmov neboli tie najlepšie pre maximalizáciu vlastníckej hodnoty (Williamson, 1988).

STEWARDSHIP THEORY

Na rozdiel od teórie agentstva, Stewardship Theory (teória dobrého hospodára) vyplynula skôr z poznatkov psychológie a sociológie. Predstavuje model, kde manažment podniku sám hospodári v najlepšom záujme majiteľov (Donaldson a Davis, 1991). Manažéri preto budú robiť rozhodnutia, ktoré sú v prvom rade v záujme spoločnosti a nie ich samých. Dôležitým faktorom je, že najsilnejšou pohnútkou tohto správania je vnútorná motivácia manažérov robiť správne rozhodnutia a dosahovať podnikové ciele, pretože existuje silný predpoklad, že pokiaľ sa bude firme dariť, budú tým získavať aj manažéri. Predpokladom teórie je však, že nielen manažéri, ale i vlastníci majú povinnosť rozhodovať v súlade s cieľom maximalizovať výkon spoločnosti. Davis, Schoorman a Donaldson (1997) definovali túto teóriu slovami „hospodár chráni a maximalizuje vlastníkovo bohatstvo prostredníctvom výkonnosti podniku, pretože tým maximalizuje svoju funkciu úžitku“.

Obrázok č. 2: Zobrazenie vzťahu vlastníkov (Shareholders) a manažérov (Stewards)



Zdroj: ABDULLAH, H. – VALENTINE, B. 2009. Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance.

Keďže táto teória verí v rozhodnutia v najlepšom úmysle pre dlhodobú perspektívu podniku, na rozdiel od teórie agenstva, vníma negatívne akékoľvek kontroly. Sú to faktory, ktoré môžu demotivovať rozhodovateľov, manažérov a následne tak mať negatívny vplyv na výkonnosť podniku.

Aby však mohla táto teória v praxi fungovať, je nutné, aby sa vlastníci podnikov vzdali predsudkov, ktoré vyplývajú z psychologicky a historicky hlbšie zakorenených problémov agentstva. Walton (1985) zistil, že medzi dimenziami otvorenosti komunikácie (vlastníci – manažéri) a presunu moci vládne konzistentnosť. Dôležitú úlohu tu hrá dôvera, otvorenosť, dlhodobá orientácia a ďalšie faktory. Práve dôvera je kľúčová v budovaní vzťahu, aby vlastníci dokázali zveriť podnik manažérom a tí urobili všetko pre prosperitu podniku. Abdullah a Valentine (2009) uvádzajú, že model dobrého hospodára môže byť lepšie aplikovateľný na krajinu ako Japonsko, keďže v tejto krajine už preberanie týchto rolí v pracovnom živote čiastočne vychádza z kultúry a hierarchického usporiadania.

POROVNANIE PRÍSTUPOV

Najzásadnejší rozdiel medzi dvoma teoretickými prístupmi leží v rozdielnom pohľade na identifikáciu a motiváciu manažérov (Davis a kol. 1997). Podľa teórie dobrého hospodára, identifikácia prameniaca z tesného spojenia medzi hodnotami manažérov a hodnotami ich podniku vedie manažérov k tomu, že robia rozhodnutia v prospech organizácie. Vnútorne motivovaní manažéri budú pociťovať viac vnútornej spokojnosti z ich práce. Spoločnosť teda bude môcť ušetriť na nákladoch finančnej kompenzácie manažérov, ktorí majú vysoké úrovne identifikácie s podnikom a vnútornej motivácie. Prvým a hlavným manažérom, ktorý je pre firmu „dobrým hospodárom“ je jej samotný zakladateľ. Wasserman (2006, podľa Nelson, 2003) dokonca hovorí, že neobyčajná zaviazanosť zakladateľov svojmu podniku vytvára až tzv. anti-agentské náklady. Zakladatelia sa totiž so svojím podnikom často stotožňujú, ale neskôr, s rastom podniku, kedy sa riadenie stáva zložitým a neprehľadným, sa tento zápal postupne vytráca.

Zaviazanosť a oddanosť voči firme môže byť aj dôsledkom „psychologického vlastníctva“ podniku (Wasserman, 2006, podľa Arthurs, 2003). Čím viac podniku manažéri sami vlastnia, tím je ich identita viac viazaná k podniku a je pravdepodobnejšie, že sa budú správať skôr ako dobrí hospodári, než ako agenti (Wasserman, 2006, podľa Pierce, 2001). Fox a Hamilton (1994) preto očakávajú, že manažéri s vysokým podielom vlastníctva v podniku budú konzistentní s teóriou Stewardship, kým manažéri s nízkym podielom vlastníctva podniku budú konzistentní s teóriou Principal-agent.

Významným faktorom, ktorý sa často skúma na zistenie dôsledkov týchto teórií je prosperita firiem rozdelených podľa nasledovného kľúča. Či tieto firmy majú dualitu generálnych riaditeľov, teda či títo okrem toho, že sú manažérmi podniku, nie sú aj členmi dozorných orgánov toho istého podniku. Teórie, ktoré sme opísali majú na túto situáciu presne opačný pohľad. Kým teória agentstva tento efekt vníma veľmi negatívne, pretože tým efektívna kontrola stráca význam, teória dobrého hospodára hovorí, že tento krok je efektívny a znižuje agentské náklady. Z viacerých výskumov prekvapivo vyplýva, že práve spoločnosti, ktoré majú dualitu výkonného manažmentu, dosahujú v priemere vyššiu výkonnosť ako spoločnosti, ktoré ju nemajú (Donaldson a Davis, 1991). Tento jav je typický

najmä v USA, kde väčšina veľkých spoločností trpí touto dualitou. V konečnom dôsledku však vychádzajú ako prosperujúcejšie oproti ostatným, čo podporuje teóriu dobrého hospodára a naopak vyvracia odporúčania teórie agentstva.

Teória agentstva sa vyvinula v prostredí veľkých, byrokratických spoločností, s neprehľadným riadením, kde naozaj našla svoje opodstatnenie a vlastníkmi či veriteľmi sú len veľmi ťažko prijímané myšlienky vychádzajúce z teórie Stewardship. Tieto zase našli svoje uplatnenie v menších podnikoch, ktoré sú práve už z princípu založené na dôvere a neformálnych vzťahoch riadenia. Vznikajúce podniky, malé a stredné podnikania, rodinné podniky, spoločnosti bez rozdelenia osoby majiteľa a manažéra, spoločné podniky overených dlhodobých partnerov a iné.

Aj keď sú teórie vo svojej podstate a tvrdeniach protikladné, vychádzajú z rovnakých princípov a môžeme ich z tohto hľadiska považovať za rovnocenné. Miesto nahrádzania by sa mali v budúcnosti skôr dopĺňať. Obe vznikli v snahe opísať fenomény ľudského správania, ktoré môže nadobúdať rôzne iracionálne prejavy.

OPTIMALIZÁCIA KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY

Finančná štruktúra podniku vyjadruje podiel jednotlivých zložiek vlastného a cudzieho kapitálu na celkovom kapitále, ktorý finančne kryje majetok podniku. V plánovej finančnej bilancii sa však miesto kategórií obežné aktíva a krátkodobé záväzky pracuje s pojmom čistý pracovný kapitál, ktorý vyjadruje o koľko prevyšujú obežné aktíva tieto krátkodobé záväzky. Preto navyše rozlišujeme pojem kapitálová štruktúra, ktorá predstavuje zvyšnú časť finančnej štruktúry a týka sa iba dlhodobého kapitálu podniku (Kráľovič, Vlachynský, 2011). Východisko tejto kategórie je teda snaha určiť optimálny podiel vlastných a cudzích zdrojov na dlhodobom financovaní podniku. Riešenie je taká kombinácia, pri ktorej má podnik na zdrojový kapitál v priemere najnižšie náklady. Hľadanie tohto optima však ovplyvňujú 2 fakty:

- náklady podniku na získanie a viazanie vlastného kapitálu sú vyššie ako náklady na cudzí kapitál,
- zvyšovanie podielu cudzieho kapitálu síce v priemere zlacňuje kapitál podniku, no zvyšuje riziko platobnej neschopnosti.

Historicky sa optimalizáciou kapitálovej štruktúry zaoberalo viacero teoretických škôl s rôznymi modifikáciami. Tieto brali do úvahy rôzne faktory a rôzne podmienky okolia. Nedá sa však spomedzi nich vybrať jednoznačne správna cesta. Aj keď existujú overené hrubé obrysy, ako by kapitálová štruktúra mala vyzerať, rozmanitosť podnikov núti štruktúru adaptívne prispôsobovať na špecifické podmienky a potreby jednotlivých podnikov. Medzi významné teoretické školy zaraďujeme (Kráľovič, Vlachynský, 2011):

- klasickú teóriu kapitálovej štruktúry,
- tradičný prístup – teóriu U krivky,
- model podľa Millera a Modiglianiho,
- kompromisnú teóriu,
- teóriu hierarchického poriadku a
- signalizačný model.

Kompromisná teória (Brealey, Myers, 1992) zobrazuje voľbu kapitálovej štruktúry ako kompromis medzi výhodami úrokového daňového štítu a nákladmi na finančné ťažkosti. Úrokový daňový štít predstavu pre podnik výhodu plynúcu s viazaného cudzieho kapitálu, pretože úroky platené za tento kapitál znižujú daňový základ podniku. Naopak náklady finančných ťažkostí sú negatívnym dôsledkom prílišného zadlženia podniku, pričom môže ísť o rôzne priame výdavky, alebo nepriame, spôsobené nutnosťou prijímať neefektívne rozhodnutia. Práve tento model bol rozšírený o dva druhy agentských nákladov, ktoré majú s kapitálovou štruktúrou súvis. Sú to:

- agentské náklady na vlastný kapitál, zastupujúce konflikt záujmov medzi manažérmi a vlastníkmi,
- agentské náklady na cudzí kapitál, zastupujúce konflikt záujmov medzi vlastníkmi a veriteľmi, resp. manažérmi a veriteľmi.

Ide o náklady, ktoré plynú s vyššie spomínaných aktivít, teda náklady na motiváciu a kontrolu manažérov, straty z opatrných a neefektívnych rozhodnutí manažérov, ktoré nie sú v záujme vlastníkov a veriteľov. Moderný kompromisný model kapitálovej štruktúry teda možno vyjadriť takto:

$$Vz = Vn + SH\ \text{ÚDŠ} - SH\ NFT + SH\ ANE - SH\ AND$$

Vz = hodnota podniku z dlhom,
Vn = hodnota podniku financovaného len vlastným kapitálom,
SH ÚDŠ = súčasná hodnota úrokového daňového štítu,
SH NFT = súčasná hodnota nákladov finančných ťažkostí,
SH ANE = súčasná hodnota agentských nákladov na vlastný kapitál,
SH AND = súčasná hodnota agentských nákladov na ldh.

ZÁVER

Náklady agentských problémov teda skutočne rezonujú ekonomickými modelmi a boli v praxi zapracované aj do modelov optimalizácie kapitálovej štruktúry. Pri prijímaní novšej teórie dobrého hospodára nevládne podobná atmosféra a aj keď sa postupne ukazujú empirické výsledky, ktoré podporujú túto teóriu a naopak empirický základ agentskej teórie začína narážať na nedostatky doterajších výskumov, mnoho ľudí si nechce ani len pripustiť, že manažéri - nevlastníci by mohli podávať lepší výkon v riadení podnikov aj bez nutnosti silnej kontroly a štedrých finančných motivácií. Donaldson a Davis (1991) vo svojej štúdií hovoria, že v konečnom dôsledku nejde o to, ktorý z týchto dvoch prístupov je ten správnejší. Každý môže vyhovovať určitým podmienkam a iným naopak nie. Otázkou teda skôr je, aké sú pravidlá zmeny medzi jednotlivými prístupmi, resp. situačné okolnosti, ktoré definujú vhodnosť nasadenia agentského modelu alebo modelu dobrého hospodára.

Z môjho súčasného pohľadu sú obe teórie významné a majú svoju logiku. Myslím si ale, že je potrebné podrobnejšie rozpracovať teóriu Stewardship, pretože existuje zásadný rozdiel, ktorý medzi týmito prístupmi vnímam. Teória Principal-agency je modelom, ktorý až následne rieši neželané správanie s negatívnymi dôsledkami na prosperitu podniku tým, že sa snaží tieto dôsledky minimalizovať a to najmä pomocou

mechanizmov, ktoré podnik, resp. vlastníkov stoja nemalé finančné prostriedky. Teória Stewardship sa naopak vopred zaoberá psychologickými aspektmi, ktoré motivujú manažérov pracovať cieľavedome a v záujme spoločnosti a jej vlastníkov. Aj keď teória ako taká nemusí byť všeobecne aplikovateľná na zložitejšie, väčšie podniky, poznatky o vytváraní prostredia a štruktúry v podniku, tvorbe identity, ktorá by poskytovala manažérom zázemie, z ktorého by mohli čerpať vnútornú motiváciu sú podľa mňa významný príspevok, ktorý môže prispieť k lepšiemu manažmentu, zvýšenej prosperite a zároveň redukovať zbytočné agentské náklady, ktoré často nie sú riešením príčiny problému.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] ABDULLAH, H. – VALENTINE, B. 2009. Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance. In *Middle Eastern Finance and Economics*, iss. 4, s. 88-96, sep. 2009. Cit. [3.5.2015]. Dostupné v databáze: EconLit. ISSN 14502889.

[2] BREALEY, R. A. – MYERS, S. C. 1992. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha : Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-24-4.

[3] DAVIS, J. – SCHOORMAN, F. – DONALDSON, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. In *The Academy of Management review*, 22, 1, s. 20-47, jan. 1997. Cit. [31.5.2015]. Dostupné v databáze: EBSCO. ISSN 0363-7425.

[4] DONALDSON, L. – DAVIS, D. H. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory. In *Australian Journal of Management*. Vol. 16, No. 1, 1991. University of New South Wales. S. 49-65. Cit. [2.6.2015]. Dostupné na internete: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.6439&rep=rep1&type=pdf>. ISSN 1327-2020.

[5] EISENHARDT, K.M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. In *Academy of Management review*, 14, 1, s. 57-74, jan. 1989. Cit. [26.5.2015]. Dostupné v databáze: EBSCO. ISSN 03637425.

[6] FAMA, E. F. – JENSEN, M. C. 1983. Separation of Ownership and Control. In *Corporate Governance in Small and Medium-Sized Firms*, 2011, s. 54-78. Cit. [5.6.2015]. Dostupné v databáze: EconLit. ISBN 978-1-84980-044-0.

[7] FOX, M. – HAMILTON, R. 1994. Ownership and Diversification: Agency Theory or Stewardship Theory. In *Journal of Management Studies*, 31, 1, s. 69-81, jan. 1994. Cit. [29.5.2015]. Dostupné v databáze: EBSCO. ISSN 00222380.

[8] JENSEN, M. C. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, s. 305-360, 1976. Cit. [28.5.2015]. ISSN 0304-405X.

[9] KRÁĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. 2011. *Finančný manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2011. 468 s. ISBN 978-80-8078-356-3.

[10] MADISON, K. J. 2014. *Agency Theory and Stewardship Theory Integrated, Expanded, and Bounded by Context: An Empirical Investigation of Structure, Behavior and Performance within Family Firms*. Dizertačná práca. University of Tennessee, 2014. 173s. Dostupné na internete: <http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3955&context=utk_graddiss>.

[11] WALTON, R. E. 1985. From Control to Commitment in the Workplace. In Harvard Business Review, 63, 2, s. 77-84, mar. 1985. Cit. [28.5.2015]. Dostupné v databáze: EBSCO. ISSN 00178012.

[12] WASSERMAN, N. 2006. Stewards, Agents, and the Founder Discount: Executive Compensation in New Ventures. In *Academy of Management Journal*, 46, 5, s. 960-976, oct. 2006. Cit. [5.5.2015]. Dostupné v databáze: EBSCO. ISSN 00014273.

[13] WILLIAMSON, O. E. 1988. Corporate Finance and Corporate Governance. In *Journal of Finance*, Vol. 43, No. 3, s. 567-591, 1988. Cit. [25.5.2015]. Dostupné v databáze: EBSCO. ISSN 00221082.

TECHNIKA OHODNOCOVANIA DLHOPISOV

TECHNIQUE FOR EVALUATING BONDS

Miroslav Mikloš[1]

ABSTRACT

Traditional bond valuation technique is described in this paper, with two basic analytical procedures discussed at a greater length. One procedure relies on comparing the yield to maturity with the appropriate yield to maturity. Key factors that have an impact on appropriate yield to maturity are outlined and characterised in a separate section. This procedure is analogical to the internal rate of return (IRR) method. On the other hand, alternative procedure is similar to present value method. Both procedures are, however, based on income capitalization method.

KEYWORDS

Bond, yield to maturity, appropriate yield to maturity, coupon rate, maturity, call/put option

JEL CLASSIFICATION: G12, E43

ÚVOD

Príspevok analyzuje tradičnú techniku ohodnocovania dlhopisov, ktorá vymedzuje dva základné analytické postupy. Jeden postup spočíva na porovnávaní miery výnosu do splatnosti dlhopisu s primeranou mierou výnosu do splatnosti. Samostatná podkapitola charakterizuje rozhodujúce faktory stanovenia primeranej miery výnosu do splatnosti dlhopisu. Tento spomínaný postup je analogický s metódou vnútornej miery výnosnosti (IRR). Alternatívny postup je analogický s metódou súčasnej hodnoty. Oba postupy sú založené na metóde kapitalizácie príjmov.

TECHNIKA OHODNOCOVANIA DLHOPISOV

Investor (finančný manažér podniku) pri svojom investičnom rozhodovaní o alokácii kapitálu do dlhopisov sa snaží analyzovať daný investičný nástroj a dlhopisový trh.

Snahou investorov je ekonomicky citlivou a logickou technikou ohodnocovať dlhopisy. Tradičná technika ohodnocovania dlhopisov vymedzuje dva základné analytické postupy.

[1] Ing. Miroslav Mikloš, PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: miklos.miroslav@gmail.com

Jeden postup spočíva v porovnávaní miery výnosu do splatnosti jednotlivých dlhopisov s mierou výnosnosti, ktorá je považovaná za primeranú a opiera sa o charakteristiky dlhopisov a o znalosť aktuálnych trhových podmienok.[2] Ak je miera výnosu do splatnosti (y) vyššia ako primeraná miera výnosu do splatnosti (y*), potom dlhopis nemá správnu cenu (fair price) – je podhodnotený a investor by ho mal kúpiť.

Ak y = y*, tak dlhopis je správne ohodnotený a pri matematickej nerovnosti y < y* je dlhopis nadhodnotený. Tento postup je analogický s metódou vnútornej miery výnosnosti (IRR).

Pri alternatívnom postupe by mohol investor odhadnúť vnútornú hodnotu dlhopisu a porovnať ju s aktuálnou trhovou cenou dlhopisu.[3]

Ak TC > VH, dlhopis je nadhodnotený a naopak. Tento postup je analogický s metódou súčasnej hodnoty.

Oba postupy sú založené na metóde ohodnocovania pomocou kapitalizácie príjmov.[4]

Metóda kapitalizácie príjmov tvrdí, že vnútorná hodnota dlhopisu sa rovná súčasnej (diskontovanej) hodnote budúcich peňažných tokov plynúcich z držby daného dlhopisu.

Potom sa vnútorná hodnota dlhopisu prostredníctvom tejto metódy vypočíta nasledovne:[5]

$$VH = \frac{C_1}{(1+y^*)^1} + \frac{C_2}{(1+y^*)^2} + ... + \frac{C_n}{(1+y^*)^n},$$

resp.:

$$VH = \sum_{t=1}^{n} \frac{C_t}{(1+y^*)^t}$$

kde: VH - vnútorná hodnota dlhopisu,
C_t - peňažné toky plynúce z dlhopisu,
y* - primeraná miera výnosu do splatnosti,
n - počet periód (počet C_t do konca doby splatnosti).

Ak sa dlhopis na trhu predáva s vyššou cenou (trhovou cenou) akou je jeho vnútorná hodnota, tak dlhopis je nadhodnotený a investori neprejavujú záujem o jeho kúpu.

[2] Zdroj: Sharpe, W. F.- Alexander, G. J.: Investice. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 304.
[3] V prípade, že alikvótny úrokový výnos sa rovná nule, t.j. dňom analýzy je termín výplaty kupónu.
[4] Zdroj: Sharpe, W. F.- Alexander, G. J.: Investice. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 304.
[5] Zdroj: Sharpe, W. F.- Alexander, G. J.: Investice. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 305, resp. viď bližšie Fabozzi, F. J.: Bond markets, analysis and strategies. Third edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 1996, s. 19.

Vtedy bude platiť nasledovný vzťah:

$$ČSH = VH - TC \Rightarrow \text{záporná hodnota ČSH,}$$

kde: ČSH - čistá súčasná hodnota,
VH - vnútorná hodnota,
TC - trhová cena.

Pri kladnej čistej súčasnej hodnote budú investori prejavovať záujem o kúpu dlhopisu s pevnou úrokovou sadzbou, pretože v danom okamihu sa na trhu dlhopis predáva s nižšou trhovou cenou v porovnaní s jeho vnútornou hodnotou vypočítanou podľa vyššie uvedených vzťahov.

Pri spomenutom prvom (alternatívnom) postupe je snahou vypočítať mieru výnosu do splatnosti (y), keď je známa trhová cena a peňažné toky plynúce z dlhopisu. Potom táto vypočítaná miera výnosu do splatnosti sa porovná s analyzovanou primeranou mierou výnosu do splatnosti (y*). Ak je $y < y^*$, tak dlhopis je nadhodnotený a vtedy platí, že TC > VH, t.j. ČSH je záporná hodnota (a naopak).

Pri použití metódy kapitalizácie príjmov na ohodnotenie dlhopisu musia byť známe hodnoty peňažných tokov plynúcich z dlhopisu (C), aktuálna trhová cena (TC) určená na trhu a primeraná miera výnosu do splatnosti (y*).[6]

Určiť primeranú mieru výnosu do splatnosti je podstatou analýzy dlhopisu a rozhodujúce faktory ovplyvňujúce jej mieru budú predmetom nasledujúcej podkapitoly.

ROZHODUJÚCE FAKTORY STANOVENIA PRIMERANEJ MIERY VÝNOSU DO SPLATNOSTI DLHOPISU

Cenné papiere (dlhopisy) vydávané a garantované vládou sú považované účastníkmi trhu za bezrizikové (no credit risk). Sú teda štandardom na trhu cenných papierov s fixným výnosom podliehajúcim zdaneniu a predstavujú minimálnu bezrizikovú úrokovú sadzbu (resp. základnú úrokovú sadzbu), ktorú investori požadujú pri investovaní do zdaniteľných nevládnych cenných papierov.[7]

Rozdiel medzi mierou výnosnosti dlhopisu bez rizika a mierou výnosnosti porovnateľného dlhopisu s rizikom sa nazýva rozpätie výnosnosti.[8]
Potom primeraná miera výnosu do splatnosti rizikového dlhopisu sa dá rozložiť nasledovne:

základná úroková sadzba + rozpätie (tzv. riziková prémia)

[6] Zdroj: Sharpe, W. F.- Alexander, G. J.: Investice. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 306.
[7] Modifikované podľa Fabozzi, F. J. – Fabozzi, D. T. – Feldstein, S. G.: Riadenie portfólia komunálnych obligácií. Bratislava: Elita, 1998, s. 155.
[8] Meria sa v základných bodoch, kde jeden základný bod sa rovná 0,01%. Porovnateľnosťou dlhopisu sa obvykle myslí podobná doba splatnosti a kupónová sadzba. Problémom je, že dva porovnávané dlhopisy existujúce na trhu veľakrát nemajú rovnakú štruktúru kupónových platieb (kupónovú sadzbu). To potom spôsobuje kupónový efekt pri tradičnej analýze dlhopisu (traditional bond analysis).

Medzi rozhodujúce faktory stanovenia primeranej miery výnosu do splatnosti patria:[9]

- doba splatnosti dlhopisu a kupónová sadzba,
- pravdepodobnosť nesplatenia záväzku zo strany emitenta,
- emisné podmienky dlhopisu s vloženou opciou (call&put),
- daňové postavenie a predpokladaná likvidita emisie dlhopisu.

DOBA SPLATNOSTI DLHOPISU A KUPÓNOVÁ SADZBA

Tieto faktory sú veľmi dôležité, pretože určujú veľkosť a časovanie peňažných tokov sľúbených emitentom majiteľovi dlhopisu.[10]

Doba splatnosti ovplyvňuje požadovanú výnosnosť a spravidla investori požadujú s predlžujúcou sa dobou splatnosti aj zodpovedajúcu prémiu za likviditu. Teda za to, že sa vzdávajú možnosti skorej potreby svojich prostriedkov a za to, že sú vystavení väčšiemu cenovému riziku (nestálosti cien dlhodobých dlhopisov, t.j. riziku zmeny úrokových sadzieb).[11]

Porovnateľné dlhopisy s rôznou dobou splatnosti majú spravidla rozdielne úrokové sadzby (miery výnosnosti) a snahou teórií časovej štruktúry úrokových sadzieb je to vysvetliť.

PRAVDEPODOBNOSŤ NESPLATENIA ZÁVAZKU ZO STRANY EMITENTA

Riziko nesplatenia (tzv. úverové riziko) patrí medzi najväčšie hrozby pre investora, pretože emitent nemusí byť schopný načas uhrádzať svoje záväzky (resp. ich vôbec nemusí uhradiť).

Väčšina investorov sa spolieha na komerčné ratingové spoločnosti, ktoré hodnotia emitenta z hľadiska úverového rizika. Medzi najväčšie (z hľadiska účtovaných poplatkov za svoje služby) patria Moody's a Standard&Poor's.[12]

Spoločnosť Moody's používa taký systém hodnotenia dlhopisov, ktorý zatrieďuje kvalitu dlhopisov do deviatich stupňov označených od Aaa – najvyššieho stupňa investičnej kvality až po C – najnižší úverový rating.

Dlhopisy zaradené do prvých štyroch tried (Aaa, Aa, A, Baa) sa považujú za najkvalitnejšie. Spoločnosť používa ešte jemnejšie odstupňovanie investičnej

investičnej kvality od Aa až po B a to číselným označením 1, 2, 3 v príslušnej triede. Od triedy Ba a nižšie sú dlhopisy považované za špekulatívne.

Systém hodnotenia dlhopisov spoločnosťou Standard&Poor's zatrieďuje dlhopisy podľa investičnej kvality do desiatich stupňov označených symbolmi od AAA – najvyššia investičná kvalita, až po D – najnižší úverový rating. Dlhopisy od AAA až po BBB (štyri stupne) sú vhodné na investovanie a taktiež od druhého stupňa (AA) používa

[9] Modifikované podľa Sharpe, W. F.- Alexander, G. J.: Investice. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 306.
[10] Modifikované podľa Sharpe, W. F.- Alexander, G. J.: Investice. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 307.
[11] Nestálosť cien (cenová volatilita) je tým väčšia, čím je splatnosť dlhopisu dlhšia. To platí, ak sa ostatné faktory nemenia a dochádza k zmene úrokových sadzieb.
[12] Tieto ratingové spoločnosti sú súčasťou silných konzorcií a bežne poskytujú svoje služby emitentom, poisťovateľom dlhopisov a sprostredkovateľom.

Standard&Poor's jemnejšie odstupňovanie kvality prostredníctvom označenia (+) alebo (-). Dlhopisy špekulatívneho stupňa majú priradené hodnotenie od BB a nižšie.[13]

Diferenciácia v mierach výnosnosti medzi investičnými dlhopismi a špekulatívnymi dlhopismi predstavuje rozdiel v riziku nesplnenia záväzku.[14]

Všeobecne investori dôverujú týmto ratingovým agentúram, ale niektorí investori sa sami snažia analyzovať úverové riziko.[15]

Potom **analýza úverového rizika** predstavuje pre investora splnenie *troch úloh*:

Prvou úlohou je stanovenie pravdepodobnosti, či sa emitent na základe reálnej ekonomickej a finančnej prognózy môže dostať do dočasnej alebo trvalej platobnej neschopnosti pri vyplácaní dlhopisu a úrokov v čase ich splatnosti.

Napríklad aj použitím jednotlivých metód predikcie zlyhania firmy – metódy bodového hodnotenia, matematicko-štatistické metódy a metódy multikriteriálneho hodnotenia. Medzi najpoužívanejšie patrí Altmanov Z-score finančného zdravia firmy.

Druhou úlohou investora pri analýze úverového rizika je vybrať spomedzi emitentov finančne silnejších, alebo takých, ktorí majú lepšie zabezpečenie dlhopisu. Týka sa to napríklad emitentov, ktorí majú poistené dlhopisy alebo za ich záväzky ručia tretie osoby.

Pri poistených dlhopisoch sa poisťovateľ zaväzuje, že zaplatí úroky a istinu, ak by emitent nedokázal dodržať svoje záväzky vyplývajúce z dlhopisu. Poistené dlhopisy sa predávajú s nižším výnosom ako nepoistené.

Pri zhoršovaní ekonomiky sa rozpätie výnosnosti medzi poistenými a nepoistenými dlhopismi zväčšuje. Je to preto, lebo investori sú ochotní zaplatiť viac za emisie s nižším úverovým rizikom, keď ekonomika vykazuje hospodársky pokles a pravdepodobnosť nesplatenia dlhopisov rastie. Všeobecne poistené dlhopisy znižujú úverové riziko pre investora. Na zníženie úverového rizika investor vyhľadáva aj dlhopisy zaručené bankou.[16]

Treťou a poslednou úlohou pre investora je pri analyzovaní úverového rizika poznať smer, ktorým sa bude uberať návratnosť konkrétneho dlhopisu. Z hľadiska poznania trendu vývoja platobnej schopnosti emitenta a trhu, môže dlhopis poskytnúť investorovi vhodné príležitosti na jeho krátkodobé obchodovanie.

Napríklad investor nakupuje alebo predáva dlhopis na základe potenciálneho zlepšenia alebo zhoršenia platobnej schopnosti. Takisto dlhopisy môžu poskytnúť dobrú príležitosť na ich kúpu, ak sa objaví na trhu forma takého zabezpečenia dlhopisu, ktorá doteraz nebola známa alebo nedostatočne odrážala úverový rating.

V tomto prípade si investor, ktorý je skoro informovaný o danej forme zabezpečenia dlhopisu, kúpi dlhopis na trhu v čase jeho nižšieho úverového ratingu. Daná nová forma zabezpečenia dlhopisu potom povedie po určitom čase na trhu[17] k zvýšeniu hodnoty dlhopisu (k zvýšeniu úverového ratingu).[18]

[13] Niekedy sa nazývajú podradné dlhopisy.

[14] Pri špekulatívnych dlhopisoch investori požadujú vyššiu mieru výnosu do splatnosti oproti dlhopisom zatriedeným v investičnom stupni, t.j. podstupujú väčšie úverové riziko.

[15] Najmä z dôvodu lepšieho vynaloženia a chránenia svojich investovaných prostriedkov. Neraz v minulosti sa vyskytli prípady neadekvátneho ohodnotenia bonity dlhopisu spoločnosťami Moody's a Standard&Poor's (ale významné rozdiely neboli prezentované).

[16] Banky poskytujú napríklad tieto druhy úverovej podpory - zmluvu o akreditíve, revolvingovú úverovú linku, zmluvu o kúpe dlhopisu a pod.

[17] Závisí od formy dokonalosti trhu.

[18] Investor na tom získa kapitálový výnos.

Investor by mal brať do úvahy kratší časový horizont analýzy úverového rizika,[19] pretože na trhu dochádza veľmi rýchlo k demografickým, ekonomickým a finančným zmenám.

EMISNÉ PODMIENKY DLHOPISU S VLOŽENOU OPCIOU

V emisných podmienkach dlhopisu môže byť zahrnuté právo o predčasné splatenie dlhopisu zo strany emitenta alebo investora. Táto možnosť, resp právo voliteľného postupu voči druhej strane sa nazýva vložená opcia.

Najčastejším typom opcie pri emisii podnikového dlhopisu je opcia na kúpu (call option).[20] Opcia na kúpu dáva emitentovi právo v plnom rozsahu alebo čiastočne splatiť dlh pred plánovaným termínom splatnosti dlhopisu.

Emitent má tým výhodu nahradiť starú emisiu, emisiou novou, ktorá bude mať nižšie úrokové náklady v prípade poklesu úrokových sadzieb na trhu.

Vo všeobecnosti by mal byť dlhopis odvolaný, keď trhové úrokové sadzby klesnú pod úroveň kupónovej sadzby odvolateľného dlhopisu.

Odvolateľný dlhopis je tým nevýhodný pre investora, lebo musí reinvestovať dosiahnutý výnos pri nižšej úrokovej sadzbe.[21]

Preto účastníci trhu požadujú väčšie rozpätie výnosnosti medzi dlhopisom bez opcie a dlhopisom s vloženou opciou. V tomto prípade investori požadujú vyššiu výnosnosť pre odvolateľné dlhopisy v porovnaní s dlhopisom bez opcie.[22]

Všeobecne na trhu platí, že dlhopisy s vyššou mierou pravdepodobnosti odvolania by mali mať vyššiu mieru výnosu do splatnosti. Inak napísané, odvolateľné dlhopisy s vyššou kupónovou sadzbou by mali mať vyššiu mieru výnosu do splatnosti.

Naopak je to pri opcii na predaj, kde je vo výhode investor (tzv. dlhopis na predloženie).

Je to preto, lebo pri raste úrokových sadzieb na trhu nad úroveň kupónovej sadzby dlhopisu na predloženie, investor uprednostní vrátenie dlhopisu a reinvestuje výnos do dlhopisu s vyšším kupónom. Ak trhové úrokové sadzby klesnú pod úroveň kupónovej sadzby danej emisie, investor si dlhopis radšej ponechá.

DAŇOVÉ POSTAVENIE A PREDPOKLADANÁ LIKVIDITA EMISIE DLHOPISU

Podnikové dlhopisy na rozdiel od komunálnych cenných papierov sú zdaňované (kupónové platby a kapitálový výnos). Preto investori požadujú vyššiu mieru výnosu do splatnosti pri podnikových dlhopisoch, ako je pri komunálnych dlhopisoch.[23]

Tu treba zdôrazniť, že aj medzi komunálnymi dlhopismi s rovnakým kvalitatívnym ohodnotením a s rovnakou splatnosťou sa môže objaviť rôzne rozpätie výnosnosti.

---

[19] Podľa vyspelosti ekonomiky, spravidla len niekoľko rokov.

[20] Resp. podnikový dlhopis obsahuje doložku o umorovaní, ktorá umožňuje emitentovi odkúpiť dlhopis pred jeho splatnosťou za umorovaciu cenu vyššiu ako nominálna hodnota dlhopisu.

[21] Takisto cash flow odvolateľného dlhopisu nie je známy – ďalšia nevýhoda pre investora.

[22] Veľkosť tejto kompenzácie nie je jednoduché určiť. Závisí od podmienok odvolania a trhových podmienok.

[23] Približne o 20% až 40% je miera výnosu do splatnosti vyššia pri zdaniteľných dlhopisoch oproti porovnateľným komunálnym dlhopisom. Zdroj: Sharpe, W. F.- Alexander, G. J.: Investice. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 309.

Napríklad v USA to môže byť z dôvodu rozdielnych postupov na štátnej a miestnej úrovni, kde niektoré mestá a obce oslobodzujú výnos z komunálnych dlhopisov, iné nie.

Dlhopisy sa obchodujú na trhu s rôznym stupňom likvidity (tzv. obchodovateľnosť konkrétnej emisie). Investori budú požadovať vyšší výnos pri predpokladanej nízkej likvidite emisie v porovnaní so štandardnou emisiou.

Z dôvodu zvýšenia obchodovateľnosti dlhopisov sa v poslednom období rozmohlo ich poisťovanie špecializovanými a univerzálnymi poisťovňami.[24]

Je to dôležité hlavne pre veľkých emitentov dlhopisov s nižším ratingom, ktorí potrebujú získať zdroje vo veľmi slabom trhovom prostredí. Títo emitenti si poistia dlhopis a komerčné ratingové spoločnosti ich zaradia obvykle do kategórií najvyššieho stupňa. S vysokým ratingom si emitenti môžu dovoliť výrazné znížiť úrokové náklady. Potom priemerné úspory úrokových nákladov v priebehu životnosti dlhopisu môžu prevýšiť aj náklady na poistenie dlhopisov.[25]

ZÁVER

Príspevok analyzoval tradičnú techniku ohodnocovania dlhopisov a charakterizoval rozhodujúce faktory stanovenia primeranej miery výnosu do splatnosti. Medzi ne patria doba splatnosti dlhopisu a kupónová sadzba, pravdepodobnosť nesplatenia záväzku zo strany emitenta, emisné podmienky dlhopisu s vloženou opciou (call&put) a daňové postavenie a predpokladaná likvidita emisie dlhopisu.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. Blake, D.: Analýza finančních trhů. Praha: Grada, 1995.
2. Brealey, R. A. – Myers, S. C.: Teorie a praxe firemních financí. Praha: Computer Press, 2000.
3. Cipra, T.: Praktický prúvodce finanční a pojistnou matematikou. Praha: Ekopress, 2005.
4. Cipra, T.: Finanční a pojistné vzorce.. Praha: Grada Publishing,2005.
5. Cottle, S.– Murray, R.F. – Block, F.E.: Analýza cenných papírů. Praha: Victoria Publishing, 1994.
6. Cottle, S.– Murray, R.F. – Block, F.E.: Graham and Dodds Security Analysis. New York: McGraw-Hill Book Co., 1988.
7. Dedič, J. a kol.: Právo cenných papíru a kapitálových trhu. Praha: Prospektum, 2000.
8. Dvorák, P.- Radová, J.: Finanční matematika pro každého. Praha: Grada Publishing, 2003.
9. Eller, R.: Modernes Bondmanagement. Wiesbaden: Gabler, 1993.
10. Elman, J.: Anglicko-český ekonomický výkladový slovník. Praha: Sobotáles, 2004.
11. Choudhry, M.: The Bond and Money Markets: Strategy, Trading, Analysis. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.
12. Eller, R.: Modernes Bondmanagement. Wiesbaden: Gabler, 1993.
13. Elton, E. J. – Gruber, M. J.: Modern portfolio theory and investment analysis. New York: Willey, 1987.
14. Fabozzi, F. J.: Bond markets, analysis and strategies. Third Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 1996.

[24] Poistené dlhopisy znižujú pre investora úverové riziko.
[25] Neplatí to pri nízkych úrokových sadzbách na trhu.

15. Fabozzi, F. J.: Bond markets, analysis and strategies. Fifth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 2004.
16. Fabozzi, F. J. – Fabozzi, D. T. – Feldstein, S. G.: Riadenie portfólia komunálnych obligácií. Bratislava: Elita, 1998.
17. Fetisovová, E. a kol.: Podnikové financie: zbierka príkladov. Bratislava: Iura Edition, 2005.
18. Holub, D.: Právo burzové a cenných papierov. Bratislava: Ekonóm, 2005.
19. Jílek, J.: Finanční trhy. Praha: Grada, 1997.
20. Jílek, J.: Finanční a komoditní deriváty v praxi. Praha: Grada Publishing, 2005.
21. Jílek, J.: Peníze a měnová politika. Praha: Grada Publishing, 2004.
22. Kohout, P.: Investiční strategie pro třetí tisíciletí. Praha: Grada Publishing, 2001.
23. Kotlán, V.: Výnosová křivka v teorii a v praxi českého mezibankovního trhu. Finance a úvěr, 49, č.7/1999.
24. Liška,V. – Gazda, J.: Kapitálové trhy a kolektivní investování. Praha: Proffessional Publishing, 2004.
25. Markovič, P. a kol.: Manažment finančných rizík podniku: implementácia derivátových kontraktov. Bratislava, Iura Edition, 2007.
26. Matalík, I.: Výnosová křivka – teorie a praxe českého finančního trhu v kontextu měnové politiky ČNB v r. 1993. Finance a úvěr, 44, č.11/1994.
27. Mikloš, M.: Časová štruktúra úrokových sadzieb. Odhadovanie a interpretácia. Ekonomika a manažment, roč.III, č.3, 2006.
28. Mishkin, F. S.: Ekonomie penez, bankovnictví a finančního trhu. Finance a úvěr, roč. 44, č.1/1992.
29. Musílek, P.: Trhy cenných papíru. Praha: Ekopress, 2002.
30. Polednáková, A. – Bikár, M. – Kmeťko, M.: Medzinárodný finančný manažment. Bratislava: Iura Edition, 2006.
31. Rose, P. S.: Penéžní a kapitálové trhy. Praha: Victoria Publishing, 1994.
32. Slavík, M.: Odhad časové štruktúry úrokových sazeb z cen domácich dluhopisů. Finance a úvěr, 51, č.11/2001.
33. Sharpe, W. F.: Investments. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1981.
34. Sharpe, W. F. – Alexander, G. J.: Investice. Praha: Victoria Publishing, 1994.
35. Stalmann, S. M.: Marktmőglichkeiten von Junk Bonds in Deutschland. Zeitschrift fűr das gesamte Kreditwesen. 45, no.12, 1992.
36. Steigauf, S.: Investiční matematika. Praha: Grada Publishing, 1999.
37. Šíbl, D. a kol.: Veľká ekonomická encyklopédia. Bratislava: Sprint,2002.
38. Veselá, J.: Burzy a burzovní obchody: výchozí texty ke studiu. Praha: Oeconomica, 2005.
39. Veselá, J.: Analýzy trhu cenných papírú: I. díl. Praha: VŠE, 1999.

APLIKÁCIA VIACROZMERNEJ ANALÝZY PRI SKÚMANÍ KONKURENČNÝCH VÝHOD V PODNIKOCH SR

APPLICATION OF MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS AT EXAMINATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF COMPANIES IN SLOVAKIA

Ivana Mišúnová Hudáková[*] - Juraj Mišún[**]

ABSTRACT

Currently businesses are exposed to a changing business environment. It is caused by turbulence, complexity and volatility of the business environment. Many times businesses are marked by uncertainty. Enterprises do not know what can happen in the external environment and how it will affect their business. Their future is almost always vague and uncertain, but certain phenomena may or may not happen, the consequences of which affect the competitiveness of enterprises in a changing business environment.

Why look for new competitive advantages? The reason is that competition between businesses is incredibly hard and its intensity is growing also in the case of small and medium-sized enterprises. Thanks to the constant search for new competitive advantages these businesses will have an upward trend and will benefit in subsequent periods. What the competitive advantage is, however, many business entities cannot correctly define. Some of them do not understand the competitive advantage correctly and confuse it with other terms and include to the competitive advantage something what is not part of it.

KEYWORDS

competitive advantage, VRIO method, small and medium-sized enterprises

JEL KLASIFIKÁCIA

M10, M19, M29

ÚVOD

„Konkurenčná výhoda je najdôležitejším konceptom v strategickom manažmente. V oblasti manažmentu jestvuje množstvo konceptov. Jestvujú mnohé definície, kde si každá obhajuje svoje tvrdenie. Pod najjednoduchšou definíciou konkurenčnej výhody sa chápe schopnosť generovať vyššiu ziskovú maržu v porovnaní s priemerom existujúceho odvetvia. Poniektorí autori však s týmto definovaním konkurenčnej výhody nesúhlasia. Tvrdenie má však dve stránky. Prvá poukazuje na skutočnosť, že je uznávaná viacerými stratégmi. Druhá

[*] doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: ivana.hudakova@euba.sk, spoluautorský podiel 50%.

[**] doc. Ing. Juraj Mišún, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: juraj.misun@euba.sk, spoluautorský podiel 50%.

stránka, je poukázaním na skutočnosť, že je jednoduchým overením, ktorý slúži na meranie konkurenčnej výhody.“[1]

Existencia priaznivých podmienok v zložitom a turbulentnom podnikateľskom prostredí je častokrát motívom pre vznik neobjavených konkurenčných výhod existujúceho podniku. Z prvého hľadiska ide o vplyv externých podmienok podnikateľského subjektu, ktoré sú ovplyvňované predovšetkým činiteľmi plynúcich z makroprostredia na stupni národnom alebo globálnom. Z druhého hľadiska, hovoríme o interných podmienkach, ktoré sú neraz spolutvorcami s danosťami samotného podnikateľského subjektu.

CIEĽ, METÓDY A METODIKA PRÁCE

Cieľom príspevku je identifikácia konkurenčnej výhody tvoriacej jadro podnikateľskej stratégie v malých a stredných podnikoch na Slovensku, ktoré boli počas svojej existencie vystavené meniacemu sa podnikateľskému prostrediu.

Pri skúmaní konkurenčnej výhody vychádzame z dvoch výskumov - z roku 2010 a z roku 2012, ktoré boli realizované na vzorke malých a stredných podnikov v SR v rôznych priemyselných odvetviach prostredníctvom metódy VRIO. Skúmanú vzorku tvorilo 94 MSP v roku 2010 a 136 MSP v roku 2012. Oba výskumy sa uskutočnili dotazníkovou metódou.

Vnútorné prostredie skúmané prostredníctvom metódy internej analýzy VRIO vychádzalo zo štyroch kritérií.

Na hodnotenie kritérií boli použité škály hodnotenia, ktorým boli priradené bodové hodnoty pre jednotlivé kritériá metódy VRIO. Použité hodnotiace škály boli pre oba výskumy identické.

Merania boli založené na princípe benchmarkingu a rovnakej stupnici, kde bola hľadaná zhoda skúmaného parametra s parametrom vedúcich malých a stredných podnikov na Slovensku na príslušnej úrovni v rozpätí bodov 0 až 6.

„Podstata metódy VRIO vychádza zo štyroch kritérií:

1. kritérium užitočnosti, ktoré hodnotí, či disponibilné zdroje a spôsobilosti umožnia podniku reagovať na vonkajšie hrozby a príležitosti;
2. kritérium vzácnosti vyjadruje, koľko iných konkurenčných podnikov už vlastní rovnaké alebo podobné užitočné zdroje a schopnosti;
3. kritérium imitovateľnosti zaznamenáva, do akej miery je zložité, náročné a najmä nákladné vybudovať, alebo obstarať chýbajúce zdroje alebo spôsobilosti v porovnaní s podnikmi, ktoré už nimi disponujú;
4. kritérium využitia skúma, či je podnik usporiadaný a organizovaný tak, aby naplno využil konkurenčný potenciál svojich zdrojov a spôsobilostí.“[2]

TEORETICKÉ PONÍMANIE KONKURENČNEJ VÝHODY

„Pod pojmom konkurenčná výhoda je možné označiť schopnosť podniku podnikať v jednej alebo viacerých oblastiach lepšie ako ich konkurencia. Podmienky životného prostredia alebo vnútorné zdroje podniku sú charakterizované ako potenciálne zdroje pre vznik konkurenčnej výhody. Ponímanie konkurenčnej výhody by malo byť pochopené ako relatívna výhoda podniku nad konkurentmi. Z tohto dôvodu, je treba, aby bola skonštruovaná komparácia daného podniku s konkurenciou. Tým sa zistí, či skutočný potenciál prinášajúci

[1] FONTAINE, R. – AHMAD, K. 2013. *Strategic Management from an Islamic Perspective.* Hoboken: Wiley, 2013. 238 s. ISBN 978-1-118-55305-3. s. 13-14.

[2] BARNEY, J. B. 1997. *Gaining and sustaining competettive advantage*. Addison-Wesley, 1997. 570 s. ISBN 0-2015-1285-8. s.145.

úspech je vhodný na získanie konkurenčnej výhody. Podstatné však je, že konkurenčná výhoda nikdy nie je absolútnou výhodou a ani ňou byť nemôže.“[3]

„Vysvetlenia konkurenčnej výhody, ktoré sa spoliehali predovšetkým na umiestnenie podniku v sektore alebo zavedenie organizačných zdrojov prostredníctvom konkurenčných vzťahov s konkurenčnými podnikmi relatívne stratili na význame. Novšie výskumy naďalej sústreďujú pozornosť na štruktúru odvetví. Výskumy integrujú pohľady na organizačné znalosti s odvetvovými alebo konkurenčnými pohľadmi. Empirické zistenia poukázali, že rozdiely medzi organizáciami môžu predstavovať väčší rozptyl vo výkonnosti podniku ako rozdiely medzi odvetviami. Hoci dôležité odvetvové pôsobenia môžu byť prítomné, rozdiely na organizačnej úrovni sú aktuálne považované za kritický zdroj variability vo výkonnosti podniku a to nad rámec odvetvových rozdielov.“[4]

Udržateľná konkurenčná výhoda je závislá na kompatibilite medzi činnosťami a kompromismi a pozíciou podniku (Porter, 1996). Dosiahnutie konkurenčnej výhody a konkurenčnej stratégie môže veľmi sťažiť situáciu konkurentom z hľadiska napodobnenia rovnakého súboru činností. Túto konkurenčnú výhodu vtedy je možné si dlhodobo udržať.“[5]

„O podniku sa hovorí, že má udržateľnú konkurenčnú výhodu, keď implementuje stratégiu tvorby hodnoty, ktorá nie je zároveň implementovaná žiadnym aktuálnym ani potenciálnym konkurentom, a keď tieto ostatné podniky nemôžu duplikovať výhody plynúce z tejto stratégie.“[6]

„Otázka, ako môžu podniky získať trvalú konkurenčnú výhodu na prekonanie svojich konkurentov a prežiť v dlhodobom horizonte, je základom strategického manažmentu. Jednou z najdôležitejších teórií strategického manažmentu je už vyššie spomínaná 'teória zdrojov' (tzv. RBV). RBV sa považuje za zdroj trvalo udržateľnej konkurenčnej výhody v existencii strategických možností. Skupina autorov (Barney, 1991; Amit – Schoemaker, 1993; Makadok, 2001) tvrdí, že strategické možnosti podniku predstavujú špecifické organizačné procesy, ktoré zabezpečia trvalo udržateľnú výhodu tým, že sú cenné, vzácne, nenapodobiteľné a nenahraditeľné.“[7]

„Prístup k analýze stratégie založený na zdrojoch je zobrazený v praktickom rámci ako znázorňuje schéma 1 v jednotlivých krokoch.“[8]

[3] BEINRAUCH, R. 2012. *Diversity Management: A Source of Competitive Advantage?* Munich: GRIN, 2012. 18 s. ISBN: 978-3-656-52045-0. s 2.

[4] ARGOTE, L. – INGRAM, P. 2000. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 2000. ISSN 0749-5978, roč. 82, č. 1, s. 150-169.

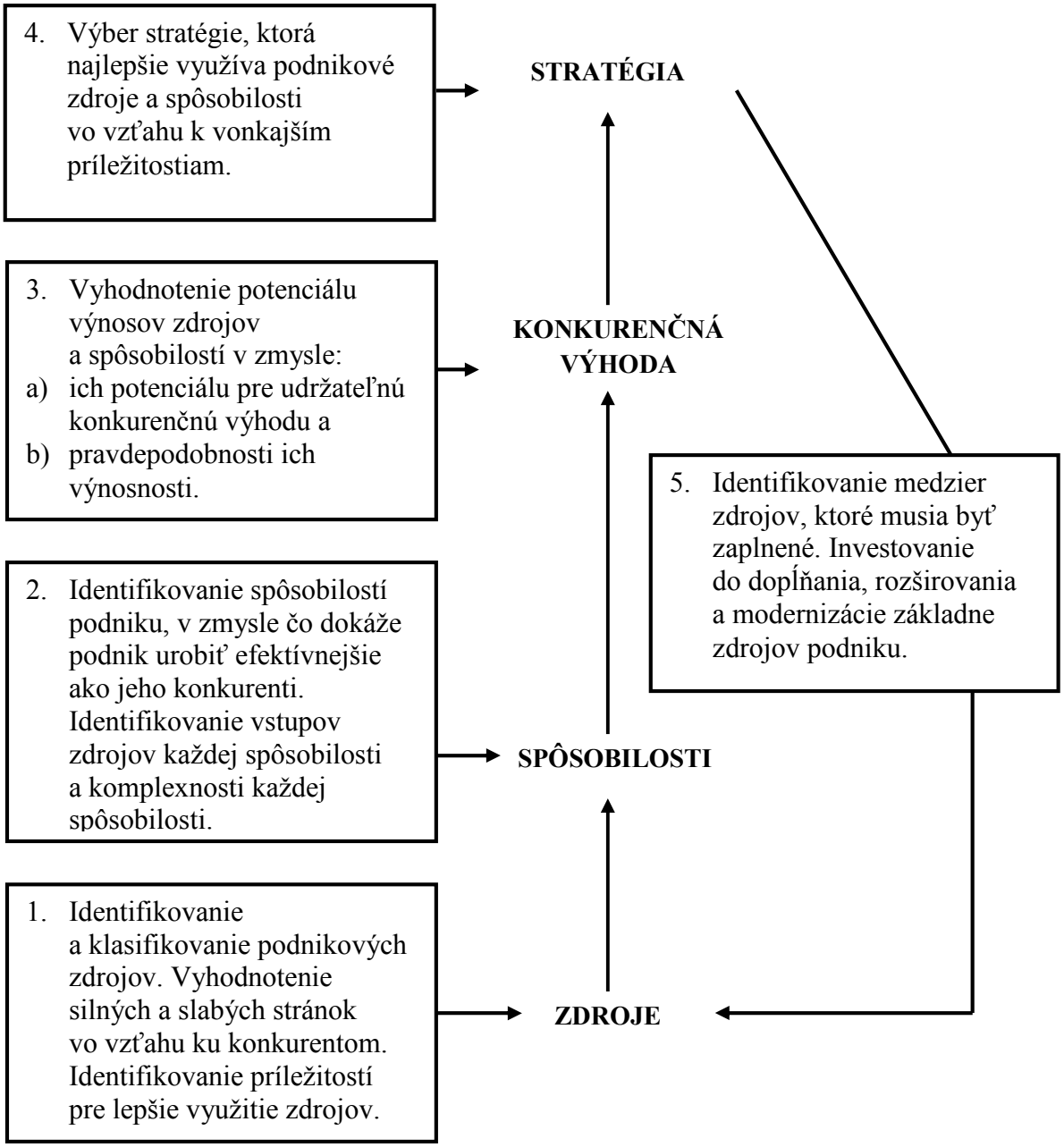
[5] JAVAID, J. 2013. *Competitive Advantage of Sino-British Joint Venture.* Munich: GRIN, 2013. 33 s. ISBN: 978-3-656-51674-3. s. 9.

[6] BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management,* 1991. ISSN 0149-2063, roč. 17, č. 1, s. 99-120.

[7] STIX, M. 2010. *How Control Fosters Learning*. Munich: GRIN, 2010. 187 s. ISBN: 978-3-656-13659-0. s 1.

[8] GRANT, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 1991. ISSN 0008-1256 roč. 33, č. 3 (March 1991), s. 114-135.

Schéma 1 **Prístup k analýze stratégie založený na zdrojoch (praktický rámec)**[9]



„Snaha pochopiť zdroje konkurenčnej výhody vedie vedcov v strategickom manažmente ku skúmaniu rozdielov medzi takými podnikmi, ktoré vedia pochopiť a implementovať cenné stratégie a takými, ktoré ich nedokážu ani pochopiť a ani implementovať.“[10]

„Podnikateľský subjekt, ktorý nedokáže jasne definovať svoju trhovú jedinečnosť a svoje konkurenčné výhody, jeho pôsobenie na trhu v dlhodobom období môže zaniknúť. Je

[9] GRANT, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 1991. ISSN 0008-1256 roč. 33, č. 3 (March 1991), s. 114-135.
[10] BARNEY, J. B. – HANSEN, M. H. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 1994. ISSN 1097-0266, roč. 15, č. S1, s. 175-190.

treba poukázať na fakt, že nestačí svoju originalitu definovať. Je potrebné ju vedieť v akejkoľvek situácií - udržať, rozvíjať a obnovovať. Ináč sa stratí.“[11]

Hľadaním definície, čo konkurenčná výhoda je, a čo znamená, sa zaoberalo mnoho autorov.

„V roku 1965 bol odhalený prvý náčrt o konkurenčnej výhode.“[12] Práve vtedy bola definovaná konkurenčná výhoda. „Jadrom konkurenčnej výhody boli spôsobilosti podniku, ktoré mu nadelili jedinečné príležitosti plynúce z jestvujúceho segmentu trhu. Následkom rastúcich tendencií z trhového segmentu bolo získanie silnej pozície na trhu“.[13]

Najväčším prínosom bolo pri definovaní konkurenčnej výhody jej spopularizovanie začiatkom osemdesiatych rokoch. Veľká zásluha patrila Michaelovi E. Porterovi, ktorého diela sa stali základnou stavebnou jednotkou pre mnohých ďalších odborníkov v oblasti strategického riadenia podnikov. Mnohí z nich tému „konkurenčnej výhody“ rozvíjali ďalej.[14,15]

„Korporácie si môžu vybrať možnú variantu spomedzi dvoch základných variant v dosahovaní udržateľnej konkurenčnej výhody. Z hľadiska trhu sa podniky usilujú nájsť externé trhové príležitosti pomocou výhodnej alokácie vo vzťahu ku konkurencii pôsobiacej v rovnakej oblasti alebo z pohľadu zdrojov hľadajú konkurenčnú výhodu prostredníctvom špecifických podnikových cenných zdrojov a spôsobilostí a ich využitia (pohľad podľa Johnsona et al., 2008). Pomocou voľby druhej alternatívy konkurenčná výhoda môže byť udržateľná a rozvinutá zdieľaním aktivít a zdrojov. Príkladom je vyhovujúca dopravná infraštruktúra, či kompetencie v jednotlivých podnikateľských jednotkách. Podnikateľská synergia je kľúčovým aspektom v oblasti strategického manažmentu a silne ovplyvňuje podnikové rozhodnutia (pohľad podľa Portera, 1985).“[16]

„Podstatou rozhodnutí na strategickej úrovni je prísť na to, ako robiť veci odlišne. Ide o rozhodnutia, ktoré prinesú udržateľnú konkurenčnú výhodu, ak podnik dokáže zachovať významné odlišnosti v porovnaní s konkurentmi. V čase, keď je strategické smerovanie ukončené, a to ako sa tieto rozhodnutia na strategickej úrovni líšia od tých, ktoré zahŕňajú problémy na operatívnej úrovni nebudú len pochopené, ale tiež vysoko uznávané úplne iným spôsobom.“[17]

Pod pojmom konkurenčná výhoda možno taktiež ponímať aj „získanie predstihu, nakoľko na trh je uvádzaný výrobok alebo služba, ktorú konkurenti nedokážu vôbec poskytnúť alebo nedokážu poskytnúť s rovnocennými parametrami.“[18] Podobne to chápu aj iní autori.[19]

---

[11] SOLITAGE. 2007. [online]. 2007. [cit. 2007.12.20] Dostupné na internete: <http://www.solitage.sk/index.php?id=143&jazyk=sk>.

[12] WIGGINS, R. R. 1997. Sustaining competitive advantage: Temporal dynamics and the rarity of persistent superior economic performance. In *Version presented at the Academy of Management 1997 Annual Meeting*, BPS Division, August. Dostupné na internete: <http://www.wiggo.com/CA97Acad.pdf>, 15.02.2013.

[13] ANSOFF, H. I. 1965. *Corporate strategy.* New York: McGraw – Hill, 1965.

[14] PORTER, M. E. 1979. The Structure Within Industries and Companies' Performance. *Review of Economics and Statistics*. 1979, s. 214-227.

[15] PORTER, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.

[16] DAUM, P. 2011. International synergy management: A strategic approach for raising efficiencies in the cross-border interaction process. Munich: GRIN, 2011. 133. ISBN: 978-3-656-18215-3. 3.

[17] GOPINATH, C. – SICILIANO, J. 2013. *Strategize!: Experiential Exercises in Strategic Management.* Mason, Ohio: South-Western, Cengage Learning, 2014. 202 s. ISBN: 978-1-133-95337-1. s 4.

[18] HUČKA, M. 2005. Správa společnosti a konkurenceschopnost: Existuje vazba?, In *Acta oeconomica Pragensia: vědecký časopis Vysoké školy ekonomické v Praze*. Praha: Vysoká škola ekonomická, ISSN 0572-3043, 2005, roč. 13, č. 4, s. 154-166.

[19] SLÁVIK, Š. 1999. Vznik a udržiavanie konkurenčnej výhody. *IBC. International business cooperation.* ISSN 1336-2828. roč. 10, č. 1, 1999, s. 19-20.

Skupina autorov tvrdí, že konkurenčnú výhodu možno v spoločnosti získať takým spôsobom, že „sa zvyšuje užitočnosť daného výrobku, ktorý je určený konečnému zákazníkovi.“[20]

„V podnikateľskom subjekte, v ktorom úspechy sú zreteľne dosiahnuteľné možno objaviť konkurenčnú výhodu.“[21]

„Konkurenčná výhoda je priaznivá pozícia podniku, ktorého snahou je byť ziskovejším ako konkurent. Zahŕňa prínos väčšej hodnoty na cieľový trh ako môžu poskytnúť jeho konkurenti. Jej dosiahnuteľnosť je ovplyvnená prostredníctvom viacerých ciest. Od ponuky kvalitnejších výrobkov alebo služieb znížením cien a zvýšením marketingového úsilia. Pre udržanie si priaznivej pozície podniku v dlhodobom horizonte má vplyv trvale udržateľná konkurenčná výhoda. Prostredníctvom nej si podnik môže zvýrazniť imidž na trhu, hodnotu a potenciál zisku v budúcnosti.“[22]

Existencia podniku sa mnohokrát odvíja od samotného uspokojovania potrieb a želaní zákazníkov. Všetko, čo zákazník požaduje, privádza podnik do situácie, aby mal o zákazníkoch dostatočné množstvo informácií. Podniky sa snažia ponúknuť zákazníkovi svoje výrobky a služby, v čo najvyššej kvalite. Ak tak podniky učinia, dosahujú excelentné výsledky. Vtedy hovoríme o udržateľnej konkurenčnej výhode. O skutočnosti, že „výstupy, ktoré prinášajú zákazníkovi uspokojenie jeho potrieb a želaní sú odrazom prispôsobovania kľúčových schopnosti podniku sa zmieňujú aj autori ako Slater a Woodruff.“[23,24]

Pri skúmaní konkurenčnej výhody sa v strategickom manažmente často reprodukuje pojem „hodnotový reťazec“[25]. Podstata spočíva v súbore jednotlivých činností vykonávajúcim podnikom.

„Z hodnotového reťazca vyplýva, že podstatou všetkých podnikateľských subjektov je realizovať podnikateľské činností. Jedná sa o súbor činností, ktorých úlohou je navrhovať, vyrábať, poskytovať, predávať a podporovať jeho výrobok alebo službu.“[26]

Ďalšou možnou alternatívou a jej aplikáciou ako možno skúmať konkurenčnú výhodu v podnikateľských subjektoch je už vyššie spomínaná „metóda internej analýzy VRIO (V - value, R – Rareness, I – imitability, O – organisation).“[27]

„Ak je v podnikoch konkurenčná výhoda pozorovaná prostredníctvom kľúčových spôsobilostí a zdrojov cez kombináciu viacerých vrstiev využíva sa model dynamický a viacúrovňový.“[28]

Mnohí autori konštatujú, že ak „konkurenčná výhoda je založená na skladaní a vrstvení početných zdrojov s rozličnou mierou napodobiteľnosti je vhodné využiť cibuľový model konkurenčnej výhody.“[29]

---

[20] CAROTHERS, H. G. – ADAMS, M. 1991. *Competitive Advantage Through Customer Value: The Role of Value – Based Strategies, Competing Globally Through Customer Value.* In Stahl, M. – Bounds, G. (Eds.). 1991. Competing globally through customer value. New York: Quorum Books, 1991. 882 s. ISBN 0-89930-600-4. s. 32-66.

[21] SOUTH, S. E. 1981. Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*. ISSN 0275-6668, 1981, roč. 1, č. 4, s. 15-25.

[22] ROUSE, M. 2012. *Competitive advantage.* [publ. November 2012]. [cit. 13.01.2015]. Dostupné na internete: <http://searchcio.techtarget.com/definition/competitive-advantage>.

[23] SLATER, S. F. 1997. Developing a Customer-Value Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. ISSN 0092-0703, roč. 25, č. 2, 1997, s. 162-167.

[24] WOODRUFF, R. B. 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science.* ISSN 0092-0703, roč. 25, č. 2, 1997, s. 139-155.

[25] PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-2689-422-3.

[26] PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-2689-422-3.

[27] BARNEY, J. B. 1997. *Gaining and sustaining competettive advantage*. Addison-Wesley, 1997. 570 s. ISBN 0-2015-1285-8. s.145.

[28] BUARON, R. 1990. New Game Strategies. McKinsey Staff Paper, March 1990.

„Podnik nachádzajúci sa v zložitom podnikateľskom prostredí je vlastníkom mnohých zdrojov. Práve zdroje, ktoré podnikateľský subjekt už vlastní a so získanými novými zdrojmi tvoria základ konkurenčnej výhody podniku.“[30]

„Podniky sa tradične púšťajú do konfrontácie s konkurentmi v snahe dosiahnuť udržateľný a ziskový rast. Bojujú o dosiahnutie konkurenčnej výhody, zvádzajú boj o trhový podiel, usilujú sa o to, aby vynikli, a aby sa v niečom odlíšili od konkurencie. V súčasnom období sú mnohé odvetvia preplnené konkurenciou. Ponuka vysoko presahuje dopyt. Strategický úspech sa dá dosiahnuť prostredníctvom modrých oceánov, ktoré umožňujú podnikom minimalizovať význam konkurenčných podnikov a postaviť ich mimo hry. Využívaním stratégie modrého oceánu podniky menia tradičný pohľad na stratégiu, využívajú nové systematické nástroje a princípy, umožňujú im úspešne sformulovať a zrealizovať túto stratégiu. Červené oceány predstavujú krvavú vodu, kde podniky medzi sebou súperia. Táto stratégia im nemôže zaistiť ziskový rast v budúcnosti. Pravidlom je, že iba silnejší prežíva.“[31]

„V strategickom manažmente sa objavujú mnohé prístupy a metódy zamerané na tvorbu konkurenčných výhod. Ide o hodnotenie konkurenčných vplyvov širších trendov, analýzu konkurentov, identifikáciu príležitosti rastu podniku a zviditeľnenie značky. Vybrané strategické aspekty pristupujú k širokej škále podnikateľských situácií, od problémov vzniku nového podniku až po rast príjmov, kedy sa podnik nachádza v zrelom odvetví.“[32]

„Poznatky o konkurenčnej výhode informujú aj o skutočnosti, že konkurenčná výhoda podnikateľského subjektu môže plynúť iba z menšieho počtu činností, ktoré sú pre podnik rozhodujúce. Medzi takéto sa napríklad radia:

1. operatívna efektivita – vtedy podniky vykonávajú identické činnosti ako konkurenti, avšak omnoho lepším spôsobom,
2. pozičná stratégia – vtedy podniky vykonávajú odlišné činnosti ako konkurenti, resp. totožné činnosti avšak iným spôsobom ako konkurent.

Podstatou konkurenčnej výhody je skĺbenie jednej činnosti s druhou. Tvorba konkurenčnej výhody plynie z využívania podnikových schopnosti.“[33]

VÝSLEDKY VÝSKUMU A DISKUSIA

Vnútornú štruktúru konkurenčnej výhody v skúmanej vzorke malých a stredných podnikov sme aplikovali dvomi spôsobmi. Prvý spôsob predstavoval aplikáciu už spomínanej metódy VRIO prostredníctvom skúmania zdrojov a spôsobilostí za skúmaný súbor podnikov v roku 2010 a 2012. Druhý spôsob predstavoval aplikáciu a skúmanie konkurenčnej výhody prostredníctvom primárnych a sekundárnych činností s využitím hodnotového reťazca navrhnutého Michaelom Porterom. Pre Porterov hodnotový reťazec sú typické primárne a podporné činnosti. Ide o modelové zobrazenie procesov vo vnútri podniku. V ňom sú zachytené logicky na seba nadväzujúce aktivity – od vstupných až po výstupné, ktoré sa podieľajú na vzniku marže. Pri využití prvého spôsobu prevládajú predovšetkým procesy, založené na skúmaní práve zdrojov a spôsobilostí. Pri využití druhého spôsobu v skúmaných

---

[29] KLEIN, J. 2001. A Critique of Competitive Advantage. *Critical Management Studies Conference*, July 2001 Manchester. Dostupné na internete: <http://www.mngt.waikato.ac.nz/research/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Strategy/Klein-ACritiqueofCompetitiveAdvantage.pdf>, 11.01.2015.

[30] HAMEL, G. – PRAHALAD, C. K. 1990. Strategic intent. *Mckinsey quarterly*. ISSN 0047-5394, č. 2 (Spring), 1990, s. 36-61.

[31] KIM, W. CH. – MAUBORGNE, R. 2005. *Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005. 240 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

[32] HIRIYAPPA, B. 2013. *Corporate Strategy.* Bloomington: AuthorHouse, 2013. 119 s. ISBN: 978-1-4918-3117-5. s. 8.

[33] *WHAT IS STRATEGY*. 2007. [online]. 2007. [cit. 2007.12.20] Dostupné na internete: <http://old.fm.uniba.sk/sk/studentskyservis/strategicky/WhatIsStrategy.doc>.

podnikoch poukazujeme na rozloženie jednotlivých zdrojov a vzťahov medzi nimi vznikajúcich. Sú potrebné pre procesy v podnikateľskom subjekte, nakoľko sú ich súčasťou.

Kvantitatívne zhrnutie oboch výskumov v malých a stredných podnikov pôsobiacich na Slovensku z roku 2010 a z roku 2012 uvádza tabuľka 1. Komparácia týchto výskumov podáva skutočný obraz prostredníctvom priemerných hodnôt hodnotenia výnimočných schopností v jednotlivých fázach hodnotového reťazca primárnych a podporných činností v skúmanej vzorke podnikov v roku 2010 a v roku 2012 v prvej časti tabuľky. V druhej časti tabuľky uvádzame priemerné hodnoty vyplývajúce z hodnotenia hmotných a nehmotných zdrojov a spôsobilostí v rovnakej skúmanej vzorke podnikov ako v prvej časti tabuľky 1.

Tabuľka 1 **Komparácia výsledkov z výskumov pri skúmaní konkurenčnej výhody aplikáciou metódy VRIO**

Rok výskumu	**1. výskum z roku 2012**		**2. výskum z roku 2010**	
Hodnotenie výnimočných schopností v jednotlivých fázach hodnotového reťazca prostredníctvom priemerných hodnôt **PRIMÁRNE ČINNOSTÍ**				
Kritérium	**Priemerná hodnota**	**Poradie/Úroveň**	**Priemerná hodnota**	**Poradie/Úroveň**
Užitočnosť	2,63	2./regionálna až **národná**	2,77	2./ regionálna až **národná**
Vzácnosť	1,78	4./lokálna až **regionálna**	2,10	4./ regionálna
Nákladnosť imitácie	2,12	3./regionálna	2,45	3./ **regionálna** až národná
Miera využitia	2,78	1./ regionálna až **národná**	2,79	1./ regionálna až **národná**
Hodnotenie výnimočných schopností v jednotlivých fázach hodnotového reťazca prostredníctvom priemerných hodnôt **PODPORNÉ ČINNOSTÍ**				
Kritérium	**Priemerná hodnota**	**Poradie/Úroveň**	**Priemerná hodnota**	**Poradie/Úroveň**
Užitočnosť	2,52	2./ regionálna až **národná**	2,51	2./ regionálna až **národná**
Vzácnosť	1,84	4./ lokálna až **regionálna**	2,03	4./regionálna
Nákladnosť imitácie	1,99	3./regionálna	2,19	3./regionálna
Miera využitia	2,76	1./ regionálna až **národná**	2,56	1./ regionálna až **národná**

Pokračovanie tabuľky 1

Hodnotenie **HMOTNÝCH** a **NEHMOTNÝCH ZDROJOV** prostredníctvom priemerných hodnôt				
Kritérium	**Priemerná hodnota**	**Poradie/Úroveň**	**Priemerná hodnota**	**Poradie/Úroveň**
Užitočnosť	2,99	1./národná	2,76	2./národná
Vzácnosť	2,20	4./regionálna	2,38	4./regionálna
Nákladnosť imitácie	2,22	3./regionálna	2,59	3./regionálna až národná
Miera využitia	2,88	2./národná	2,80	1./národná
Hodnotenie **SPÔSOBILOSTÍ** prostredníctvom priemerných hodnôt				
Kritérium	**Priemerná hodnota**	**Poradie/Úroveň**	**Priemerná hodnota**	**Poradie/Úroveň**
Užitočnosť	2,78	1./národná	2,73	2./národná
Vzácnosť	1,94	3./regionálna	2,32	4./regionálna
Nákladnosť imitácie	1,91	4./regionálna	2,37	3./regionálna
Miera využitia	2,70	2./národná	2,74	1./národná

Prameň: Vlastné spracovanie autormi.

Pri celkovom zhodnotení poznatkov prostredníctvom komparácie získaných zo skúmanej vzorky malých a stredných podnikov pôsobiacich na domácom trhu môžeme jednoznačne skonštatovať, že pri sledovaní úrovne od žiadnej až po svetovú podľa hodnotiacej škály metódy internej analýzy VRIO ako je uvedené v tabuľke 1 sme dospeli k nasledovným skutočnostiam:

- pri komplexnom zhodnotení prvého výskumu z roku 2012 a druhého výskumu z roku 2010 vyplýva, že skúmané vzorky slovenských malých a stredných podnikov v roku 2012 dosiahli rovnakú úroveň ako dosahovali slovenské malé a stredné podniky v roku 2010 pri hodnotení jednotlivých kritérií viacrozmernej analýzy metódy VRIO.

Pri sledovaní primárnych a podporných činností, zdrojov a spôsobilostí sme dospeli k týmto skutočnostiam:

- pri hodnotení výnimočných schopností v jednotlivých fázach hodnotového reťazca prostredníctvom priemerných hodnôt týkajúcich sa primárnych činností užitočnosť a miera využitia dosiahli národnú úroveň, vzácnosť a nákladnosť imitácie úroveň regionálnu,
- pri hodnotení výnimočných schopností v jednotlivých fázach hodnotového reťazca prostredníctvom priemerných hodnôt týkajúcich sa podporných činností užitočnosť a miera využitia sa pohybovali na úrovni národnej, vzácnosť a nákladnosť imitácie dosiahli o stupeň nižšiu regionálnu úroveň,
- pri hodnotení hmotných a nehmotných zdrojov prostredníctvom priemerných hodnôt užitočnosť a miera využitia dosiahli národnú úroveň, vzácnosť a nákladnosť imitácie sa ocitli na úrovni regionálnej,
- pri hodnotení spôsobilostí prostredníctvom priemerných hodnôt sa sledované kritériá metódy VRIO vyskytovali na rovnakej úrovni ako pri hodnotení hmotných a nehmotných zdrojov.

Pri skúmaní parciálnych zložiek konkurenčnej výhody môžeme usudzovať, že konkurenčná výhoda je na nízkej úrovni, o čom svedčí jej nízka kvalita. Jej miesto je medzi regionálnou a národnou úrovňou. Podniky sa tým pádom nedokážu rýchle prispôsobovať

vonkajším zmenám v turbulentnom a zložitom podnikateľskom prostredí a presadiť sa na medzinárodných trhoch. Skúmané podniky sa adaptujú pomalším tempom v meniacom sa podnikateľskom prostredí.

ZÁVER

Vnútornú štruktúru konkurenčnej výhody v skúmanej vzorke malých a stredných podnikov sme aplikovali dvomi spôsobmi. Prvý spôsob predstavoval aplikáciu už spomínanej metódy VRIO prostredníctvom skúmania zdrojov a spôsobilostí za skúmaný súbor podnikov. Druhý spôsob predstavoval aplikáciu a skúmanie konkurenčnej výhody prostredníctvom primárnych a sekundárnych činností s využitím hodnotového reťazca navrhnutého Michaelom Porterom. Pre Porterov hodnotový reťazec sú typické primárne a podporné činnosti. Ide o modelové zobrazenie procesov vo vnútri podniku. V ňom sú zachytené logicky na seba nadväzujúce aktivity – od vstupných až po výstupné, ktoré sa podieľajú na vzniku marže. Pri využití prvého spôsobu prevládajú predovšetkým procesy, založené na skúmaní práve zdrojov a spôsobilostí. Pri využití druhého spôsobu v skúmaných podnikoch poukazujeme na rozloženie jednotlivých zdrojov a vzťahov medzi nimi vznikajúcich. Sú potrebné pre procesy v podnikateľskom subjekte, nakoľko sú ich súčasťou.

Z výskumnej vzorky skúmaných podnikov v roku 2010 a v roku 2012 vyplýva aj skutočnosť, že podnikateľské subjekty na to, aby dosiahli dlhodobú konkurenčnú výhodu potrebujú v prvom rade vedieť efektívne využívať zdroje a spôsobilosti, ktoré vlastnia pre dosahovanie ich cieľov. Ak budú schopné vedieť zdroje a spôsobilosti efektívne využívať, môžu v budúcnosti prostredníctvom konkurenčných výhod dosahovať vyšší podiel na trhu, čo v konečnom dôsledku bude mať vplyv na ich zisk, ktorý bude zaznamenávať rastové tendencie. Podniky môžu očakávať, že ich hospodársky výsledok bude kladný. V rámci uskutočnených výskumov môžeme usúdiť, že v niektorých podnikoch je ešte stále nevyrovnaná konkurenčná výhoda. Dôvodom je, že v mnohých malých a stredných podnikoch na Slovensku je ten najkvalitnejší element konkurenčnej výhody nezosúladený. Mnohé podnikateľské subjekty pri prenikaní na európsky trh by mohli dosiahnuť konkurenčnú nevýhodu. O komplexnosti konkurenčnej výhody v skúmaných malých a stredných podnikoch na Slovensku nemôžeme stopercentne hovoriť. Nájdu sa však podniky, ktoré sú však raritou.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ANSOFF, H. I. 1965. *Corporate strategy.* New York: McGraw – Hill, 1965.
2. ARGOTE, L. – INGRAM, P. 2000. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 2000. ISSN 0749-5978, roč. 82, č. 1, s. 150-169.
3. BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management,* 1991. ISSN 0149-2063, roč. 17, č. 1, s. 99-120.
4. BARNEY, J. B. – HANSEN, M. H. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 1994. ISSN 1097-0266, roč. 15, č. S1, s. 175-190.
5. BARNEY, J. B. 1997. *Gaining and sustaining competettive advantage*. Addison-Wesley, 1997. 570 s. ISBN 0-2015-1285-8. s.145.
6. BEINRAUCH, R. 2012. *Diversity Management: A Source of Competitive Advantage?* Munich: GRIN, 2012. 18 s. ISBN: 978-3-656-52045-0. s 2.
7. BUARON, R. 1990. New Game Strategies. McKinsey Staff Paper, March 1990.
8. CAROTHERS, H. G. – ADAMS, M. 1991. *Competitive Advantage Through Customer Value: The Role of Value – Based Strategies, Competing Globally Through Customer*

Value. In Stahl, M. – Bounds, G. (Eds.). 1991. Competing globally through customer value. New York: Quorum Books, 1991. 882 s. ISBN 0-89930-600-4. s. 32-66.
9. DAUM, P. 2011. International synergy management: A strategic approach for raising efficiencies in the cross-border interaction process. Munich: GRIN, 2011. 133. ISBN: 978-3-656-18215-3. 3.
10. FONTAINE, R. – AHMAD, K. 2013. *Strategic Management from an Islamic Perspective.* Hoboken: Wiley, 2013. 238 s. ISBN 978-1-118-55305-3. s. 13-14.
11. GOPINATH, C. – SICILIANO, J. 2013. *Strategize!: Experiential Exercises in Strategic Management.* Mason, Ohio: South-Western, Cengage Learning, 2014. 202 s. ISBN: 978-1-133-95337-1. s 4.
12. GRANT, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 1991. ISSN 0008-1256 roč. 33, č. 3 (March 1991), s. 114-135.
13. HAMEL, G. – PRAHALAD, C. K. 1990. Strategic intent. *Mckinsey quarterly*. ISSN 0047-5394, č. 2 (Spring), 1990, s. 36-61.
14. HIRIYAPPA, B. 2013. *Corporate Strategy.* Bloomington: AuthorHouse, 2013. 119 s. ISBN: 978-1-4918-3117-5. s. 8.
15. HUČKA, M. 2005. Správa společnosti a konkurenceschopnost: Existuje vazba?, In *Acta oeconomica Pragensia: vědecký časopis Vysoké školy ekonomické v Praze*. Praha: Vysoká škola ekonomická, ISSN 0572-3043, 2005, roč. 13, č. 4, s. 154-166.
16. JAVAID, J. 2013. *Competitive Advantage of Sino-British Joint Venture.* Munich: GRIN, 2013. 33 s. ISBN: 978-3-656-51674-3. s. 9.
17. KIM, W. CH. – MAUBORGNE, R. 2005. *Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005. 240 s. ISBN 978-80-7261-128-7.
18. KLEIN, J. 2001. A Critique of Competitive Advantage. *Critical Management Studies Conference*, July 2001 Manchester. Dostupné na internete:
19. PORTER, M. E. 1979. The Structure Within Industries and Companies' Performance. *Review of Economics and Statistics*. 1979, s. 214-227.
20. PORTER, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.
21. PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-2689-422-3.
22. ROUSE, M. 2012. *Competitive advantage.* [publ. November 2012]. [cit. 13.01.2015]. Dostupné na internete: <http://searchcio.techtarget.com/definition/competitive-advantage>.
23. SLATER, S. F. 1997. Developing a Customer-Value Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. ISSN 0092-0703, roč. 25, č. 2, 1997, s. 162-167.
24. SLÁVIK, Š. 1999. Vznik a udržiavanie konkurenčnej výhody. *IBC. International business cooperation.* ISSN 1336-2828. roč. 10, č. 1, 1999, s. 19-20.
25. SOLITAGE. 2007. [online]. 2007. [cit. 2007.12.20] Dostupné na internete:
26. SOUTH, S. E. 1981. Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy.* ISSN 0275-6668, 1981, roč. 1, č. 4, s. 15-25.
27. STIX, M. 2010. *How Control Fosters Learning*. Munich: GRIN, 2010. 187 s. ISBN: 978-3-656-13659-0. s 1.
28. *WHAT IS STRATEGY*. 2007. [online]. 2007. [cit. 2007.12.20] Dostupné na internete: <http://old.fm.uniba.sk/sk/studentskyservis/strategicky/WhatIsStrategy.doc>.
29. WIGGINS, R. R. 1997. Sustaining competitive advantage: Temporal dynamics and the rarity of persistent superior economic performance. In *Version presented at the*

Academy of Management 1997 Annual Meeting, BPS Division, August. Dostupné na internete: <http://www.wiggo.com/CA97Acad.pdf>, 15.02.2013.

30. WOODRUFF, R. B. 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science.* ISSN 0092-0703, roč. 25, č. 2, 1997, s. 139-155.
31. <http://www.mngt.waikato.ac.nz/research/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Strategy/Klein-ACritiqueofCompetitiveAdvantage.pdf>, 11.01.2015.
32. <http://www.solitage.sk/index.php?id=143&jazyk=sk>.

INDIKÁTORY VÝKONNOSTI PODNIKOVEJ INFORMATIKY V PROCESE ROZHODOVANIA O OUTSOURCINGU IT

KEY PERFORMANCE INDICATORS IN IT OUTSOURCING DECISIONS MAKING

Vladimír Mlynarovič*

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

IT Outsourcing, IT Service Management, Key Performance Indicators (KPI), Revenue, IT Cost, IT Spending, Total Cost of Ownership (TCO)

JEL KLASIFIKÁCIA

L21, L24, M15

ABSTRACT

The paper presents a framework summary of IT Key Performance Indicators (KPIs) anchored around desired business outcomes. It moves away from primarily financial metrics to a discussion of KPIs which are key levers in driving desired business outcome. This can help executives in a process of decision making on IT outsourcing based on operational KPIs. Therefore this study contains comparison of four approaches with aim to evaluate level and trend of IT spending in Information Technology (IT) outsourcing. The focus of this study is on IT spending as well as qualitative analyses around management of the sourcing process. The paper also provides key metrics to assist organizations in the cost, sourcing and strategic management of information technology. The information presented in this study can also assist consulting firms and IT product and service providers better understand current trends in IT spending as well.

ÚVOD

Úspora nákladov je všeobecne jedným z hlavných dôvodov pre outsourcing IT, ale pokiaľ je to jediný dôvod zvyčajne vedie k neúspechu, pretože mnohé z plánovaných úspor je trvalo neudržateľných alebo v skutočnosti nereálnych. Ďalšími dôvodmi pre outsourcing je zameranie sa na hlavný predmet podnikania, získanie agility, prístupu k špecialistom alebo vytváranie nových konkurenčných výhod a zvýšenie kvality služieb. Hoci všetky sú rozumné, častokrát sa od nich úplne upustí alebo ustúpia do úzadia, keď je zmluva dohodnutá predovšetkým na báze najnižších nákladov. Organizácia musí pochopiť a rozlišovať ciele svojej stratégie o sourcingu, ktoré chce dosiahnuť v krátkodobom horizonte a tie, ktoré chce nadobúdať o niekoľko rokov. Akcionári by mali súhlasiť s týmito cieľmi vo formálnej stratégii sourcingu IT.

Pre naplnenie takejto stratégie je potrebné k týmto cieľom definovať ukazovatele, ktoré treba sledovať a vyhodnocovať. Tento príspevok môže slúžiť ako východisko pri plánovaní investícií do IT, ale aj pre benchmarking bežných prevádzkových nákladov.

*Ing. Vladimír Mlynarovič, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, vladimir.mlynarovic@euba.sk

ROZHODOVANIE O OUTSOURCINGU IT POMOCOU KPI

Už pred 12 rokmi v Bratislave na konferencii ITAPA v jednom z príspevkov [7] bolo správne spomenuté, že celý proces rozhodovania o outsourcingu musí začať víziou o spolupráci, v ktorej definujeme:

- predmet a kontext spolupráce (‘čo’ a ‘prečo’).
- charakter potenciálnych partnerov (‘kto’)
- rámcovo aj východisko pre výber partnera, riadenie obstarávacieho procesu a samotnej spolupráce (‘ako’).

Častokrát sa pritom zabúda, že východiskom pre tieto aktivity je samotná obchodná stratégia a k nej podliehajúca IT stratégia. Následne pri jej zavádzaní je potrebné pripraviť podklady a vyhodnotiť obchodný prípad (business case) pre Outsourcing IT ideálne v spolupráci s poradenskom firmou, ale už aj priamo s potenciálnym budúcim partnerom (partnermi). Zadávateľ ale takisto potencionálny uchádzač by si mali v tejto chvíli pripraviť sumár všetkým relevantných nákladov (Total Cost of Ownership) a spoločne tak dospieť k obchodnému prípadu (business case), ktorý bude výhodný pre obidve strany budúcej spolupráce.

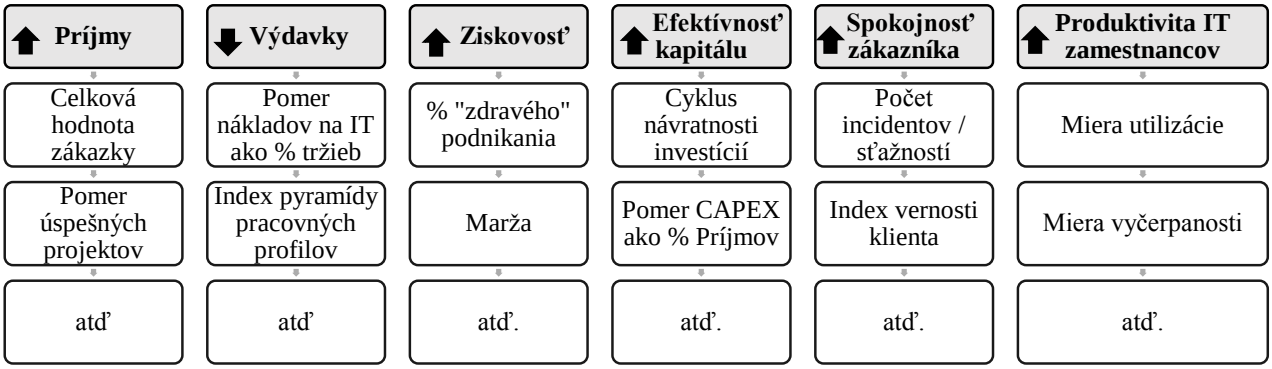
Každá zmena, ktorá z rozhodnutia manažmentu podniku nastane by mala mať a spravidla má vždy svoje dôvody. V každom prípade pri predpoklade efektívne uvažujúceho manažmentu ide o rozhodnutia smerujúce k rozvoju, zefektívnenie procesov, zvýšenie rastu podniku a ako uvádza Oshri o „koncentráciu na hlavný predmet podnikania spoločnosti, môže viesť k rozšíreniu špecializovaných schopností, ktoré vytvoria významné konkurenčné výhody“ (2011, s. 10). Preto rozhodnutie pre vytesnenie činností formou outsourcingu môže obsahovať viacero dôvodov [3]:

- zvýšenie kvality podnikovej informatiky (celej, alebo jej časti) v podniku,
- zvýšenie rastu a/alebo efektivity podniku,
- zvýšenie image a know - how podniku,
- zníženie nákladov v podniku,
- zvýšenie príjmov podniku,
- presun kapitálových výdavkov na operatívne,
- zníženie času pre dodanie produktov či služieb v rovnakej kvalite a kvantite,
- zníženie času pre uvedenie produktu na trh
- zníženie reklamácií,
- zníženie legislatívnych nárokov na podnik,
- zníženie skladových zásob v podniku,
- absencia a/alebo zníženie interných zdrojov v podniku,
- reštrukturalizácia podniku a rôzne iné.

Corbett uvádza, že „nie je to len štandardný prípad zvyčajne založený na priamych úsporách nákladov, ale aj o všetkých výhodách s dôrazom na jadro podnikania a inovačné záležitosti“ (2004, s. 63). Uvedené dôvody sa môžu líšiť a doplňať o špecifiká konkrétneho podniku, jeho potrieb a možností, ale hlavne na základe výsledkov analýz a rozpočtov, pričom manažment podniku určí vytesnenie činností, ktoré absentujú, ktoré sú neefektívne z hľadiska interných zdrojov, alebo ktoré pri vytesnení znížia náklady pri rovnakej kvalite a kvantite [1].

Ak chce manažment uskutočniť rozhodnutie o budúcom smerovaní svojej podnikovej informatiky mal by v prvom rade poznať je súčasný stav. K tomu aby vedel stratégiu IS/IT a jej ciele monitorovať a diagnostikovať potrebuje definovať, merať, monitorovať a vyhodnocovať ukazovatele výkonnosti resp. kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI). Môže ísť o indikátory / ukazovatele / metriky výkonnosti priradené procesu, službe, organizačnému útvaru, celej organizácii, ktoré vyjadrujú požadovanú výkonnosť (kvalitu, efektívnosť alebo hospodárnosť).

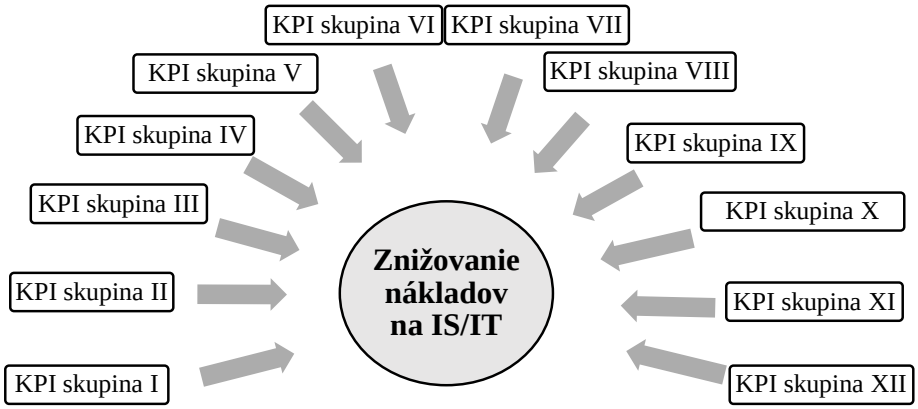
Vo všeobecnosti môžeme každý KPI naviazať na jednu z týchto 6 oblastí obchodným cieľov podniku resp. podnikovej informatiky, pričom KPI slúži na vyhodnotenie a monitorovanie konkrétneho cieľa v danej oblasti cieľov, tak ako to znázorňuje nasledujúci obrázok (Obr. 1).



Obr. 1 Všeobecné oblasti obchodných cieľov podnikovej informatiky a príklady ich KPI (Zdroj: vlastné spracovanie)

UKAZOVATELE VÝKONNOSTI V OBLASTI ZNIŽOVANIA VÝDAVKOV NA IT

Táto kapitola obsahuje komplexný sumár KPI metrík [6], ktoré sa v súčasnosti používajú na sledovanie a hodnotenie stavu výdavkov v oblasti IS/IT. Tieto sú smerodajné pri rozhodovaní sa o ich znižovaní a pre účely benchmarkingu. Metriky sme rozdelili do 13 rôznych skupín (obrázok 2).



Obr. 2 Skupiny KPI pre oblasť znižovania nákladov na IS/IT (Zdroj: vlastné spracovanie na základe [6])

KPI skupina I. Opisuje kľúčové charakteristiky IT organizácie za účelom ich porovnania s inými organizáciami obdobného typu. Obsahuje:

- **KPI I-i.** Veľkosť a lokalita organizácie, jej príjmy, počet zamestnancov, výška príjmu v prepočte na jedného zamestnanca
- **KPI I-ii.** Výdavky na IT, celkové, kapitálové, operatívne, výška rozpočtu pre oblasť IT outsourcingu v prepočte na obdobie jedného roku
- **KPI I-iii.** Počty súvisiace s veľkosťou IT infraštruktúry, počet dátových centier, počet lokalít v rámci počítačovej siete, and počet biznis aplikácií.
- **KPI I-iv.** Kľúčové metriky intenzity IT, vrátane pomeru IT používateľov voči všetkým

zamestnancom, PC na jedného používateľa, percento užívateľov s desktopmi, notebookmi, tabletmi, smart-phonmi , počtu užívateľov na počítačovej sieti, a percento aplikačnej funkcionality z vlastných systémov

KPI skupina II. Výdavky na IT podľa typu. Metriky patriace do tejto skupiny poskytujú nielen rozšírenie metrík pre skupinu 1 ale hlavne pomáhajú identifikovať trendy v oblasti podnikovej informatiky. Obsahuje:

- **KPI II-i.** Percento nákladov na IT venované na bežnú dennú prevádzku a podporu IT
- **KPI II-ii.** Percento nákladov na IT venované na HW
- **KPI II-iii.** Percento nákladov na IT venované na SW
- **KPI II-iv.** Percento nákladov na IT venované na platy a odmeny IT zamestnancov
- **KPI II-v.** Náklady na Outsourcing IT ako percento rozpočtu na IT
- **KPI II-vi.** Percento IT nákladov mimo rozpočet na IT
- **KPI II-vii.** Výdavky na Cloud ako percento z aplikačného portfólia

KPI skupina III. Skúma priority rozpočtovania IT organizácie. Obsahuje:

- **KPI III-i.** Percento, o ktoré organizácie plánujú zvýšiť výdavky v oblasti cloudových aplikácií, biznis aplikácií, cloudovej infraštruktúry, sieťovej infraštruktúry, infraštruktúry dátových centier, osobných počítačov a tlačiarní, a smart-phonov/ tabletov
- **KPI III-ii.** Miera sústredenia sa na nižšie náklady vs. zlepšenie úrovne služieb pre tieto jednotlivé oblasti IT

KPI Skupina IV. Prezentuje metriky pre hodnotenie IT výdavkov, ktoré vyjadrujú aktuálne operatívne a kapitálové výdavky, ale neobsahujú odpisy. Obsahuje:

- **KPI IV-i.** Celkové náklady na IT ako percento z celkových príjmov (tržieb)
- **KPI IV-ii.** Náklady na IT v prepočte na jedného IT užívateľa
- **KPI IV-iii.** Náklady na IT v prepočte na jedno PC (pracovné miesto)
- **KPI IV-iv.** Celkové výdavky na IT podľa kategórií ako priemerná percentuálna čiastka z celkových IT výdavkov vrátane výdavkov na IT zamestnancov, podnikové aplikácie, HW/SW dátových centier, energie / inžinierske sietí, priestory, sieťovú infraštruktúru, bezpečnosť, prenos hlasu / dát, koncových zariadení (PC / smartphony), tlačiarne / tlač, a ďalšie výdavky.

KPI skupina V. Prezentuje metriky pre operatívne výdavky na IT. Obsahuje:

- **KPI V-i.** Percento, ktoré vyjadruje pokles, zachovanie, alebo zvýšenie skutočných prevádzkových výdavkov IT oproti skutočným výdavkom z predchádzajúceho roka
- **KPI V-ii.** Percento, ktoré vyjadruje pokles, zachovanie, alebo zvýšenie rozpočtovaných prevádzkových výdavkov IT oproti rozpočtovaným výdavkom z predchádzajúceho roka
- **KPI V-iii.** Miera očakávania / chybovosti manažérov pri tvorbe rozpočtu – porovnanie skutočných prevádzkovým nákladoch voči ich rozpočtu
- **KPI V-iv.** Primeranosť súčasného IT rozpočtu na podporu podnikania
- **KPI V-v.** Operatívne náklady na IT ako percento z celkových príjmov
- **KPI V-vi.** Operatívne náklady na IT v prepočte na jedného IT užívateľa
- **KPI V-vii.** Operatívne náklady na IT v prepočte na jedno PC (pracovné miesto)
- **KPI V-viii.** Percento IT rozpočtu prevádzkových nákladov účtované spať užívateľom

- **KPI V-ix.** IT prevádzkové výdavky podľa kategórií ako priemerné percento IT prevádzkových výdavkov. Kategórie výdavkov na personál, podnikové aplikácie, dátové centrá a ich HW/SW, energie, IT zariadenia vrátane priestorov, sieťovú infraštruktúru, IT security, prenos hlasu / dát, PC / Smartphone (koncové zariadenia), tlače, a ďalšie.
- **KPI V-x.** Priemerné a celkové náklady na IT personál v rámci pyramídy profilov a to aj jednotlivo pre každý zastúpený profil/rolu.
- **KPI V-xi.** Odpisy vyjadrené ako percento z IT rozpočtu prevádzkových nákladov

KPI skupina VI. Poskytuje analýzu kapitálového rozpočtu na podnikovú informatiku. Obsahuje:

- **KPI VI-i.** Percento, ktoré vyjadruje pokles, zachovanie, alebo zvýšenie skutočných kapitálový výdavkov IT oproti skutočným výdavkom z predchádzajúceho roka
- **KPI VI-ii.** Percento, ktoré vyjadruje pokles, zachovanie, alebo zvýšenie rozpočtovaných kapitálových výdavkov IT oproti rozpočtovaným kapitálovým výdavkom z predchádzajúceho roka
- **KPI VI-iii.** Miera očakávania / chybovosti manažérov pri tvorbe rozpočtu – porovnanie skutočných prevádzkovým nákladoch voči ich rozpočtu
- **KPI VI-iv.** Percento, o ktoré organizácia očakáva minúť viac alebo menej oproti sume vyčlenenej v rozpočte na IT kapitálové výdavky v tomto roku
- **KPI VI-v.** Kapitálové náklady na IT ako percento z celkových príjmov
- **KPI VI-vi.** IT kapitálové výdavky podľa kategórií ako priemerné percento celkových IT kapitálových výdavkov. Kategórie výdavkov na personál, podnikové aplikácie, dátové centrá a ich HW/SW, energie, IT zariadenia vrátane priestorov, sieťovú infraštruktúru, IT bezpečnosť, prenos hlasu / dát, PC / Smartphone (koncové zariadenia), tlače, a ďalšie.

KPI skupina VII. Poskytuje metriky a pohľad na trendy v oblasti IT personálu. Obsahuje:

- **KPI VII-i.** Počet užívateľov IT na jedného IT pracovníka
- **KPI VII-ii.** Percento, ktoré vyjadruje pokles, zachovanie, alebo zvýšenie úrovní IT zamestnancov (index pyramídy pracovných profilov) oproti ich úrovniam z predchádzajúceho roka
- **KPI VII-iii.** Zmena počtu IT zamestnancov oproti predchádzajúcemu roku
- **KPI VII-iv.** Fluktuácia IT zamestnancov
- **KPI VII-v.** Priemerná ročná alokácia IT zamestnancov na školenia
- **KPI VII-vi.** Kontraktori / dočasní pracovníci ako percento z IT zamestnancov
- **KPI VII-vii.** Funkčné zaradenie IT zamestnancov ako priemerné percento zo všetkých IT zamestnancov, pre jednotlivé kategórie zvlášť. Rozlišujeme spravidla tieto kategórie: IT manažéri (CIO, CSO, COO, CTO), projektový manažéri, IT administratívny pracovníci, IT architekti, Aplikační programátori, Špecialisti manažmentu dát, zaistenia kvality, testovania, databázoví administrátori, špecialisti podpory serverov, počítačovej siete, bezpečnosti, helpdesku, správy a podpory desktopov a iných koncových zariadení, IT školitelia, Procesní manažéri a iní.

KPI skupina VIII. Poskytuje kľúčové ukazovatele v oblasti IT personálu, konkrétne benchmarking pre 6 IT rolí. Obsahuje:

- **KPI VIII-i.** IT manažéri ako percento zo všetkých IT zamestnancov

- **KPI VIII-ii.** Počet inštancií operačných systémov serverov na jedného IT špecialistu pre oblasť manažmentu serverov – zvlášť pre jednotlivé platformy (Windows, Unix, atď.)
- **KPI VIII-iii.** Počet zariadení sieťovej infraštruktúry, ktoré pripadá na riešenie jednému IT špecialistovi v oblasti manažmentu počítačovej siete.
- **KPI VIII-iv.** Počet aplikácií v zodpovednosti jedného developera/programátora, pričom sa zväčša rozlišuje komplexnosť aplikácie (rutinná, minimálna, stredná, vysoká)
- **KPI VIII-v.** Počet miest, ktoré ma spravovať 1 špecialista podpory koncových zariadení
- **KPI VIII-vi.** Počet IT používateľov a počet volaní, ktoré pripadajú na jedného pracovníka oddelenia Service Desk (označuje sa aj ako Helpdesk)

KPI skupina IX. Poukazuje na mieru výdavkov IT pre jednotlivé portfólia služieb. Obsahuje:

- **KPI IX-i.** Percento nákladov na IT venované službám Business Proces Outsourcingu
- **KPI IX-ii.** Percento nákladov na IT venované službám IT Governance (manažmentu)
- **KPI IX-iii.** Percento nákladov na IT venované službám pre podnikové aplikácie
- **KPI IX-iv.** Percento nákladov na IT venované službám infraštruktúry (dátové centrá vrátane prevádzky HW/SW)
- **KPI IX-v.** Percento nákladov na IT venované službám sieťovej infraštruktúry
- **KPI IX-vi.** Percento nákladov na IT venované službám starostlivosti o koncových užívateľov / zariadení.
- **KPI IX-vii.** Percento nákladov na IT venované službám bezpečnosti

KPI skupina X. Poskytuje metriky vyhodnocujúce výdavky pre oblasť podnikových aplikácií. Obsahuje:

- **KPI X-i.** Percento nákladov na IT venované manažmentu podnikových aplikácie, pre každý typ aplikácie zvlášť
- **KPI X-ii.** Počet jednotiek výkonnosti podnikovej aplikácie potrebných jednotlivo pre každý modul/systém (napr. v prípade ERP SAP počet SAPs)
- **KPI X-iii.** Výška výdavkov na podnikové aplikáciu/e v prepočte na 1 používateľa

KPI skupina XI. Poskytuje metriky vyhodnocujúce výdavky pre oblasť infraštruktúry, dátových centier vrátane prevádzky HW/SW. Obsahuje:

- **KPI XI-i.** Pracovné zaťaženie podľa operačného systému servera, vrátane mainframe-ov, Unix, Linux, Windows a ďalších
- **KPI XI-ii.** Konsolidované výdavky na túto oblasť v prepočte na 1 používateľa
- **KPI XI-iii.** Konsolidované výdavky na túto oblasť v prepočte na 1 server
- **KPI XI-iv.** Výdavky na túto oblasť v prepočte na 1 používateľa
- **KPI XI-v.** Výdavky na HW a SW infraštruktúru ako percento celkových výdavkov na IT
- **KPI XI-vi.** Výdavky na HW a SW infraštruktúru v prepočte na 1 používateľa
- **KPI XI-vii.** Ostatné výdavky na infraštruktúru (energie, atď.) ako % celkových výdavkov
- **KPI XI-viii.** Ostatné výdavky na infraštruktúru (energie, atď.) v prepočte na 1 používateľa
- **KPI XI-ix.** Počet inštancii OS na 1 fyzický server, miera virtualizácie v %
- **KPI XI-x.** Počet užívateľov na 1 fyzický server

KPI Skupina XII. Poskytuje metriky vyhodnocujúce výdavky pre oblasť sieťovej infraštruktúry a bezpečnosti IT. Obsahuje:

- **KPI XII-i.** Konsolidované výdavky na túto oblasť v prepočte na 1 používateľa
- **KPI XII-ii.** Výdavky na sieťovú infraštruktúru ako percento celkových výdavkov na IT
- **KPI XII-iii.** Výdavky na sieťovú infraštruktúru v prepočte na 1 používateľa
- **KPI XII-iv.** Výdavky na bezpečnosť IT ako percento celkových výdavkov na IT
- **KPI XII-v.** Výdavky na bezpečnosť IT v prepočte na 1 používateľa
- **KPI XII-vi.** Výdavky na prenos hlasu a dát ako percento celkových výdavkov na IT
- **KPI XII-vii.** Výdavky na prenos hlasu a dát v prepočte na 1 používateľa

KPI Skupina XIII. Poskytuje metriky vyhodnocujúce výdavky pre oblasť starostlivosti o koncových užívateľov a zariadení. Obsahuje:

- **KPI XIII-i.** Konsolidované výdavky na túto oblasť v prepočte na 1 používateľa
- **KPI XIII-ii.** Výdavky na technológie koncových užívateľov ako % celkových IT výdavkov
- **KPI XIII-iii.** Výdavky na technológie koncových užívateľov v prepočte na 1 používateľa
- **KPI XIII-iv.** Výdavky na zariadenia koncových užívateľov ako % celkových IT výdavkov
- **KPI XIII-v.** Výdavky na zariadenia koncových užívateľov v prepočte na 1 používateľa
- **KPI XIII-vi.** Cyklus obnovy zariadení koncových užívateľov v rokoch
- **KPI XIII-vii.** Percento vyriešenia volaní na prvej úrovni podpory
- **KPI XIII-viii.** Výdavky na tlač ako percento celkových IT výdavkov
- **KPI XIII-ix.** Výdavky na tlač v prepočte na 1 používateľa
- **KPI XIII-x.** Počet tlačiarní a iných periférnych zariadení na používateľa

CHARAKTERISTIKA OBJEKTU SKÚMANIA

Objektom skúmania sú niektoré z kľúčových ukazovateľov výkonnosti v oblasti znižovania výdavkov na podnikovú informatiku, ktoré sme definovali v predchádzajúcej časti a ktoré vstupujú do procesu rozhodovanie o outsourcingu IT (tvorba business case). Nasledujúco výber skúmaných KPI ukazovateľov bol teda uskutočnený so zámerom skúmania ich možného vplyvu v rozhodovaní sa o sourcingovej stratégii IS/IT.

- **KPI IV-i**. **Celkové náklady na IT ako percento z celkových príjmov (tržieb)**
  - Pomáha pochopiť vzťah medzi nákladmi a príjmami, organizácia pomocou neho vie sledovať vplyv zmien nákladov a uskutočňovať zmeny za účelom zlepšenia ekonomických výsledkov.
  - Tam, kde organizácia vidí nepriaznivé trendy nákladov, jej tento ukazovateľ napomáha urýchliť rozhodovanie o preventívnych alebo nápravných opatreniach.
  - Je potrebné sledovať a vyhodnocovať aký je dlhodobý (aspoň 3-4 roky) trend tohto parametra a aká je odchýlka od jeho cielenej hodnoty.
- **Rozdelenie nákladov na HW (KPI II-ii), SW (KPI II-iii), platy IT zamestnancov (KPI II-iv) a IT Oursourcing (KPI II-v)**
  - Táto metrika je jednou z kľúčových v kontexte rozhodovania sa o investičnej stratégii IT z hľadiska spôsobu zabezpečenia zdrojov, či už formou insourcingu (napr. kmeňoví zamestnanci) resp. kapitálových výdavkov (nákup HW, SW, atď) alebo formou služieb (napr. outsourcing v oblasti IT služieb) resp. operatívne náklady (Desktop ako služba, atď.) Ako organizácia zvyšuje alebo znižuje hladinu outsourcovaných služieb, môže nájsť súvisiaci efekt vo výdavkoch na IT personál, hardvér, softvér, v závislosti na rozsahu služieb tretích strán a na požiadavkách biznisu.

- Cyklická povaha kapitálových investícií do IT hardvéru a softvéru (životný cyklus infraštruktúry) môže tiež zohrať významnú úlohu v IT výdavkoch vynaložených v priebehu daného roka, preto je potrebné zohľadniť túto skutočnosť pri ich hodnotení.

– **Rozklad výdavkov na kapitálové (KPI VI-v) a operatívne (KPI V-v) a ich porovnanie**
  - Výzvou je správne vyhodnotenie týchto metrík a identifikovanie ich prínosu ako investícií do IT naviazaných na výsledky podniku, pretože tradičný účtovnícky pohľad na IT náklady neprezentuje ako IT investície umožňujú zlepšiť ekonomickú hodnotu podniku.
– **Prípadová štúdia zákazníka v prostredí SR: vývoj nákladov na IT outsourcing pri rastúcich tržbách pre obdobie 3 rokov (2011-2013).**

CIELE A METODIKA VÝSKUMU

Cieľom výskumu je porovnať prieskumy v oblasti nákladov na podnikovú informatiku, vyhodnotiť ako sa zmenili v nich skúmané hodnoty KPI ukazovateľov za obdobie posledných rokov (prieskumy uskutočnené v rokoch 2002, 2010, 2012 a 2015). Na základe tohto hodnotenia sa ďalej pokúsiť určiť adekvátnu hodnotu týchto parametrov spolu s odhadom ich trendov.

Ďalším cieľom je na základe tých istých prieskumov vyhodnotiť aký má byť očakávaný pomer nákladov IT venovaných na Outsourcing IT ako vstup do diskusie o rozhodovaní sa o ňom resp. pri tvorbe obchodného prípadu tohto typu.

Pri výpočte priemerných hodnôt parametra **KPI IV-i.** (platí len pri konsolidovaní dvoch prieskumov[2, 3]) je potrebné si uvedomiť, že platí nasledovná nerovnica (R.1):

$$\frac{\sum_{i=1}^{n}\frac{V_i}{T_i}}{n} \neq \frac{\sum_{i=1}^{n} V_i}{n} \div \frac{\sum_{i=1}^{n} T_i}{n} \qquad V - výdavky; T - tržby;\ n - počet\ respondentov \qquad \text{(R.1)}$$

Výskum bude uskutočnený nad dátami, ktoré pochádzajú zo 4 nezávislých prieskumov a ktorých charakteristiky sú uvedené v tabuľke 1.

Tab. 1 Charakteristiky analyzovaných prieskumov

Prieskum	Romanová[1]	Gartner I[2]	Gartner II[3]	Computer Economics[4]
Rok uskutočnenia prieskumu	2002	2010	2012	2015
Región	Slovensko	celosvetový	celosvetový	Kanada / USA
Počet podnikov (respondentov) v prieskume	278	2295	2688	203
z toho:				
malé podniky	105	•	•	67
stredné podniky	96	•	•	67
veľké podniky	77	•	•	69
KPI predmetom prieskumu (áno ✓;nie ✗)				
KPI IV-i	✓	✓	✓	✓
KPI II-ii, KPI II-iii, KPI II-iv KPI II-v	✓	✓	✓	✓
KPI VI-v a **KPI V-v**	✗	✓	✓	✓

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa [1, 2,3,4,]; (• - údaj sa v prieskume neuvádza)

[1] Prieskum využívania outsourcingu IS/IT v podnikoch na Slovensku ([5], s. 106)
[2] Gartner IT Key Metrics Data 2010 [2]
[3] Gartner IT Key Metrics Data 2012 [4]
[4] Computer Economics, 2015 [6]

VÝSLEDKY

V rámci výsledkov uvádzame tabuľku hodnôt skúmaných ukazovateľov (Tab. 2) a sumár identifikovaných trendov.

Tab. 2 Výsledky a porovnanie skúmaných ukazovateľov

KPI	Romanová (2002)	Gartner I (2010)	Gartner II (2012)	Computer Economics (2015)	Rozptyl uvádzaný pre rôzne odvetvia
KPI IV-i	3.87%	3.98%	3.60%	2.38%	1.1% - 7.6%
KPI II-ii, KPI II-iii, KPI II-iv KPI II-v	HW 44% SW 31% Služby 25%	HW 17% SW 21 % Zamestnanci IT 41% Outsourcing 21%	HW 17% SW 20% Zamestnanci IT 41% Outsourcing 22%	•	Pre IT Outsourcing 8% - 28%
KPI VI-v a KPI V-v	•	Kapitálové 31% Operatívne 69%	Kapitálové 26% Operatívne 74%	Kapitálové 34% Operatívne 76%	Kapitálové 14% - 56% Operatívne 44% - 86%

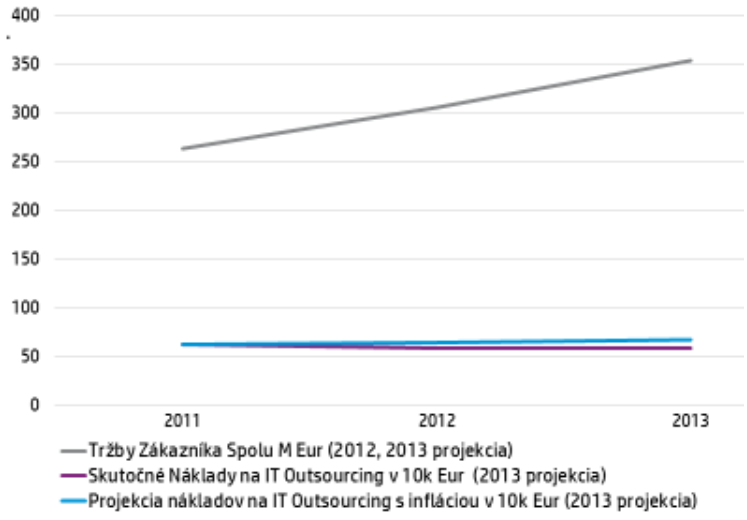
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa [1, 2,3, 4]; (• - údaj nie je možné z prieskumu vyhodnotiť)

Pri hodnotení výsledkom sme priamo či nepriamo dospeli k týmto záverom:

- *Celkové výdavky na IT klesajú medziročne rádovo v desatinách percenta, pričom by sa mali pohybovať na úrovni okolo 3% tržieb s výnimkou finančného sektora a v službách podnikania v oblasti internetu a softvéru, kde môžu dosahovať až dvojnásobok priemeru.*
- *Náklady na outsourcing IT by sa mali pohybovať na úrovni 20-25% z celkových nákladov IT, pričom najlepšie sa stratégii outsourcingu IT darí v odvetví utilít.*
- *Prevádzkové (operatívne) náklady sa v porovnaní s kapitálovými nákladmi zväčšujú a tento nárast medziročne akceleruje.*
- *Kapitálové náklady na IT sa nemenia, prípadne mierne klesajú.*

Pre skúmanú prípadovú štúdiu uvádzame výsledky formou grafu (Graf 1).

Graf 1: Vývoj tržieb zákazníka a nákladov na IT Outsourcing v čase



Zistenia:

- *Nárast výdavkov na IT výrazne zaostáva za prípadným rastom tržieb.*
- *Od roku 2011 boli náklady služieb prevádzky IT stabilné (s 5% a 1% medziročným poklesom jednotkových cien) na úrovni približne 0,3 % z tržieb s medziročným poklesom k tržbám na úrovni viac ako 10%*

ZÁVER

Hoci to priamo z analyzovaných prieskumov nevyplýva spoločnosť Gartner tvrdí [6], že priemerne úspešné organizácie minú v rámci výdavkov na IS/IT až do úrovne o 41% viac ako ich úspešnejší rovesníci.

Je preto zrejme, že kontrola a neustála optimalizácia nákladov je v dnešnej dobe nevyhnutnosťou nielen pre tie podniky, ktoré majú problémy byť konkurencieschopné, ale tvrdíme aj, že vrcholové zložky manažmentu by sa mali zamerať na rozhodnutia vytvárajúce pridanú hodnotu ako napríklad zvýšenie produktivity zamestnancov, udržanie zákazníkov, rast tržieb a konkurenčných výhod. Je teda nevyhnutné, aby sa zabezpečilo, že výdavky pre oblasť IS/IT (podľa analyzovaných prieskumov v priemere 3% príjmov) slúžia v prvom rade na podporu obchodných cieľov – a teda neslúžia len na zabezpečenie bežného chodu organizácie.

Mnoho snáh o optimalizáciu IT zlyháva kvôli neschopnosti uznať dôležitosť holistického prístupu. Nápady či rozhodnutia o IT sú často jednorozmerné a zamerané čisto na potenciál úspory nákladov, bez dostatočného zohľadnenia dopadu na zákazníkov či koncových používateľov, konkurencieschopnosť, a bez schopnosti organizácie definovať, monitorovať a vyhodnocovať ukazovatele výkonnosti (KPI), ktoré boli v tomto príspevku prehľadne zosumarizované. Hoci v minulosti bola podniková informatika chápaná ako nákladové stredisko všetkých možných náležitostí súvisiacich so zabezpečením IS/IT, dnes sa vyžaduje zameranie sa na podporu cieľov podniku a na skutočnosť, či ich investícia do konkrétneho portfólia IS/IT pomôže naplniť.

Tento príspevok môže byť východiskom v pomoci organizáciám identifikovať a hodnotiť stav podnikovej informatiky voči stavu podnikovej informatiky k nim rovnocenným organizáciám. Rovnako si tento príspevok kladie za cieľ byť nápomocným pri rozhodovaní sa (na základe v praxi hodnotených ukazovateľov KPI, ktoré sme predstavili) o investičnej stratégii IT z hľadiska spôsobu zabezpečenia IT zdrojov, či už formou insourcingu alebo outsourcingu.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. CORBETT, M. 2004, The Outsourcing Revolution: Why it makes sense and how to do it right, New York: Dearborn Trade Publishing, 2004, 272 s., ISBN: 0793192145
2. GUEVARA, J. – STEGMAN, E. – HALL, L. 2012, Gartner IT Key Metrics Data 2012: IT Enterprise Summary Report in *Gartner Benchmark Analytics research*, 2012, 15 s., RN# G00226797 [cit. 2015-10-30]. Dostupné na internete: < http://www.dotain.com/Gartner.pdf>
3. OSHRI, I. 2011. Offshoring Strategies: Evolving Captive Center Models, vol.1, Massachusetts: MIT Press, 2011, 280 s., ISBN: 0-262-01560-9
4. POTTER K., - SMITH S., - GUEVARA J, - HALL L., STEGMAN E. 2010, Gartner IT Metrics: IT Spending and Staffing Report, 2010 in *Gartner Benchmark Analytics research*, 2010, 57 s., RN# G00173877 [cit. 2015-10-30]. Dostupné na internete: < http://marketing.dell.com/Global/FileLib/CIO/it_metrics_it_spending.pdf>
5. ROMANOVÁ, A. 2007. Manažment informačných systémov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 143 s. ISBN 978-80-225-2321-9.
6. SCAVO, F. 2015. IT Spending and Staffing Benchmarks 2015/2016 In *Electronic Computer Economics* [online]. 2015, vol. 1, no. 1, 50 s., ISDN: 1-56909-017-3 [cit. 2015-10-30]. Dostupné na internete: < http://www.computereconomics.com/forms.cfm?id=12>
7. TÖROKOVÁ, H. 2003. Skúsenosti s verejným obstarávaním v západnej Európe. IN konferencia ITAPA [online] 2003, Dostupné na internete: <http://www.itapa.sk/data/att/1199.pdf>

KRÍZA A RIADENIE VNÚTRI PODNIKU
CRISIS AND EFFECTIVNESS INNERCORPORATE[1]

Elena Moravčíková[2]

ABSTRACT
The word crisis has probebly become one of the most used words. There are questions coming up, questioning if the crisis was predictable and if any preparations would have been able. In a time, when consumer rethink their consuming, there is no other possibility than better planning and so in recent years remarkable changes in production structure had to be. For this reasons companies are facing a problem, which system is the most efficient when facing such difficulties. Except this factors, there are many others, for example responsibility for material, technology, client relations, market and corporate standing and others. This is, why there is a expenses administration scheme. in times of crisis there is a need for intensive focus on strategic issues and provide quality and timely information for strategic decision-making . In order to successfully manage the undertaking should be thoughtfully prepared corporate strategy. It is key to ensuring that managers were able to exploit strategic opportunities , and build a sustainable business competitiveness

KEYWORDS
crisis, effectivness, decision, summarization, expenses

JEL KLASIFIKÁCIA
G39

ÚVOD

Slovo kríza sa stalo pravdepodobne jedným z najčastejšie sa vyskytujúcich slov, ktoré sa vyskytujú či už v článkoch vo vedeckých aj novinových periodikách, ale ktoré počuť aj z rozhlasu či televízie. Vynárajú sa otázky: či bolo možné vznik krízy predvídať. A ak by to bolo možné, či sa subjekty bankového trhu mohli na túto situáciu pripraviť. V dobe, keď svetom vládne hospodárska recesia, zákazníci sú znesistení a rozhodnutie o nakupovaní zvažujú – odkladajú, nezostáva podnikom nič iné, iba dokonalejšie plánovanie. V uplynulých rokoch došlo k výrazným zmenám v štruktúre nákladov, rozsahu režijných činností a zmenám v štruktúre výroby. Podniky tak sú postavené pred problém, ktoré systémy sledovania a zúčtovania nákladov by mohli byť zodpovedajúce tejto požiadavke. Okrem týchto faktorov nie je možno vynechať ani ďalšie faktory, ako napr. zodpovednosť za nakupované materiály, úroveň technológie, vzťahy so zákazníkmi, pozícia podniku a trhu, kvalita výkonov (i keď upravená na úroveň požiadaviek zákazníkov) a podobne. Preto navrhujeme nasledovný postup riadenia nákladov.

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy KEGA č. 042EU-4/2015 Ekonomická analýza podniku (Praktikum)

[2] Ing. Elena Moravčiková, PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: elena.moravcikova@euba.sk

PODSTATA STRATEGICKÉHO RIADENIA A PLÁNOVANIA

Podnikateľská stratégia je chrbticou koncepčného riadenia rozvoja podnikov: je východiskom rozhodovania o rozvoji či reštrukturalizácii podniku, o strategických partneroch, výrobnom programe a podobne. Jej základnou úlohou je definovanie dlhodobých cieľov podniku a „nastavenie“ účelných a hospodárnych podmienok ich dosiahnutia. Pri tom však musí zohľadňovať kontinuitu procesu jej tvorby vďaka komunikovaniu o zámeroch či výsledkoch s rôznymi kľúčovými partnermi.

Strategické plánovanie sa zameriava na odhalenie jestvujúcich a potenciálnych úspechov podniku. Má odpovedať na otázku, či sa robia správne veci pre správnych partnerov (akcionári, investori, dodávatelia, odberatelia, zamestnanci, municipalita a pod.), napr. rast hodnoty podniku, upevnenie postavenia podniku na trhu a pod.

V nadväznosti na to sa operatívne plánovanie snaží o uplatnenie stanovených cieľov tak, aby v konečnom hľadisku boli zúžitkované všetky potenciálne faktory úspechu premenené na kvantitatívne výsledky podniku - ako príspevkový zisk alebo zisk, ale zároveň aj o rozvoj potenciálu – postavenie podniku na trhu.



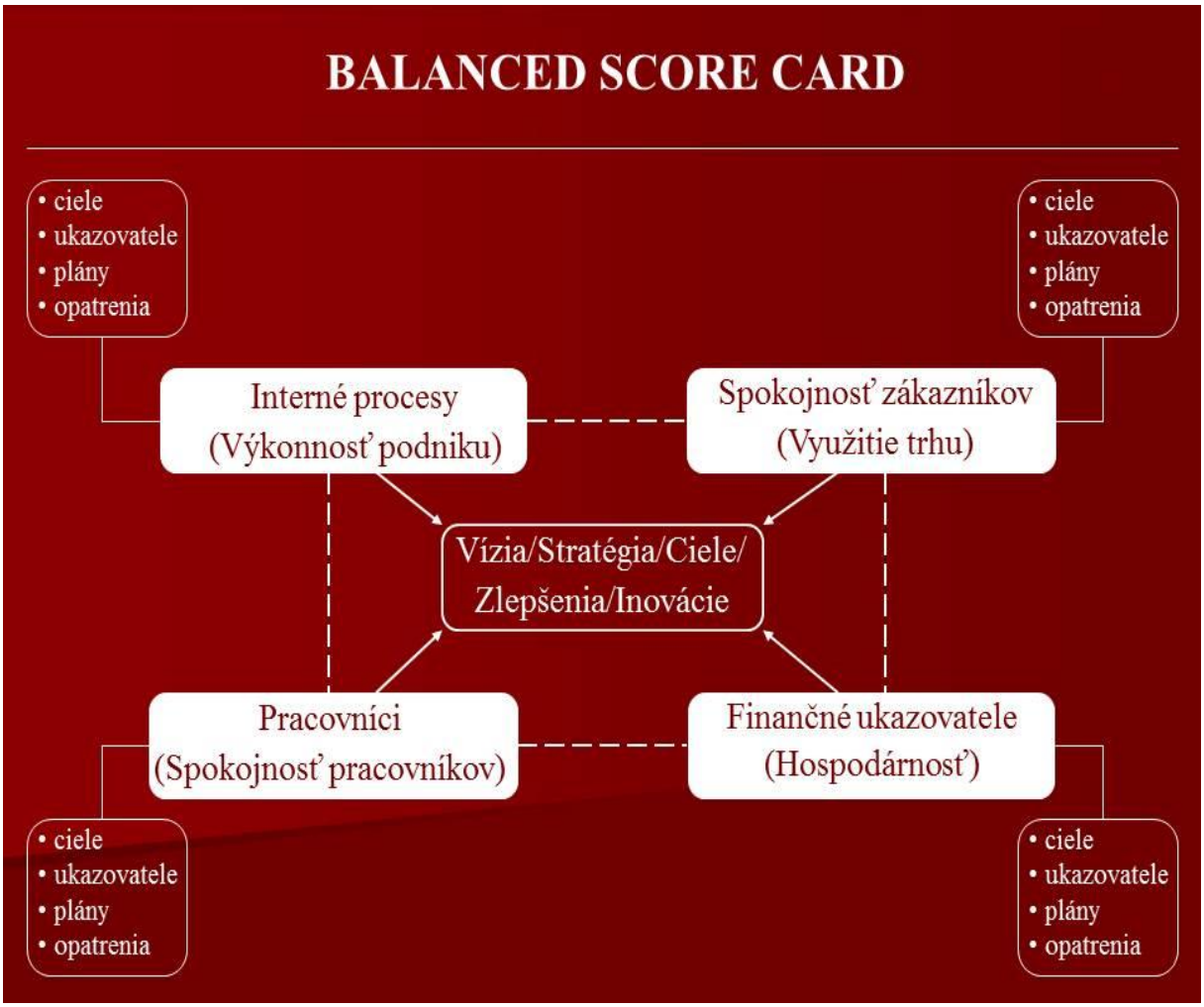
Obr. 1: Vzťah strategického a operatívneho plánovania

Zabezpečenie úspechu a jeho udržanie teda vyžaduje nielen jasne formulovanú stratégiu, ale aj schopnosť túto aplikovať – efektívne ju realizovať. Pre prenesenie stratégie do konkrétnych výsledkov bol vytvorený nástroj – Balanced Scorecard. Balanced Scorecard sa

takv priebehu ostatných dvadsiatich rokov rozšíril z konceptu merania výkonnosti na systém strategického riadenia.

Jeho odlišnosť od predchádzajúcich systémov merania výkonnosti nespočíva len v použití kauzálnych vzťahov príčina-dôsledok, ale najmä v tom, že vyvažuje – balansuje ukazovatele stanovené pre rôzne hľadiská posudzovania činnosti podniku. Tieto hľadiská sú v klasickom poňatí štyri: finančné hľadisko, zákaznícke hľadisko, hľadisko interných procesov, hľadisko učenia a rastu. Vyvažovanie – balansovanie ukazovateľov sa deje medzi:

- Finančnými a nefinančnými ukazovateľmi
- Vnútornými a vonkajšími procesmi vplývajúcimi na podnik
- Ukazovateľmi výsledkov podniku a ukazovateľmi ovplyvňujúcimi výkonnosť.



Obr. 2: Dimenzie BSC

Podniky sa snažia v rôznej miere o plánovanie a vykazovanie ich výkonnosti. Používané ukazovatele sú v prevažnej miere odrazom platnej legislatívy a požiadaviek rozhodujúcich partnerov – vlastníkov, investorov. Ale prostredie, v ktorom sa pohybujú, sa priebežne vyvíja a mení sa. Ich príčinou sa môže stať očakávanie vlastníkov, zmena požiadaviek zákazníkov, požiadavky manažmentu na výkonnosť podniku, požiadavky na zmenu či kvalitu poskytovaných výkonov, riziko obmedzenia dostupnosti finančných zdrojov, zmena nákladov, konkurenčný boj a iné. Pre zabezpečenie úspechu podniku a jeho udržanie

vyžaduje plánovanie nielen jasnú a zreteľnú stratégiu, ale musí zabezpečiť aj podporovanie schopnosti túto stratégiu efektívne realizovať. V tomto procese musia zohľadniť požiadavky kladené na operatívne a strategické plánovanie z pohľadu rozhodovacích podmienok, spätnej väzby, následkov, opakovateľnosti ai. Kritériá sú stručne zhrnuté a uvedené v nasledovnej tabuľke:

OPERATÍVNE A STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

CHARAKTERISTIKA	OPERATÍVNE PLÁNOVANIE	STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE
ROZHODOVACIE PODMIENKY	• *Podrobné informácie za stavu istoty*	• *Neúplné informácie za stavu neistoty až neurčitosti*
MIERA VŠEOBECNOSTI	• *Nízka*	• *Vysoká*
SPÄTNÁ VÄZBA	• *Rýchla*	• *Pomalá*
NÁSLEDKY	• *Zvratné*	• *Nezvratné a kritické*
OPAKOVATEĽNOSŤ	• *Pravidelná*	• *Takmer žiadna*
HLAVNÉ KRITÉRIÁ	• *Krátkodobé zisky*	• *Upevňovanie pozície*
OKOLIE	• *Odvetvové okolie*	• *Makroprostredie*

Obr. 4: Požiadavky kladené na operatívne a strategické plánovanie

Priebežne sa zohľadňuje teritórium plánovania (napr. výskum a vývoj, trh, cena, ale aj odbyt), so zadaním tzv. prvkov stanovenia cieľa (obsah, rozsah, teritórium, obdobie) tak, aby tieto prípravné práce mohli vyústiť do stanovenia jednotlivých častí plánu (obr. 5). Na tomto pozadí stále častejšie zaznieva trend presadzujúci viac podnikania vnútri podniku a s tým súvisiaceho vnútropodnikového koordinačného mechanizmu. Zmena konkurenčnej situácie vyplýva z globalizácie získavania zdrojov a ich ubúdania, následná potreba inovácie procesov vedie k novým výrobkom pri možnostiach novej formy organizácie a deľby práce. Nemožno však zabúdať ani na postoj k životnému prostrediu či zabezpečenie kvalitného prostredia zamestnancov.

STANOVENIE CIEĽOV

OBLASŤ	PRVKY STANOVENIA CIEĽA			
	Obsah	Rozsah	Teritórium	Obdobie
VÝSKUM A VÝVOJ	• ďalší vývoj	• dva ziskové výrobky	• pre európsky trh	• v priebehu 1 roka
TRH	• podiel na trhu v skupine odberateľov XY	•zvýšiť o 10%	• svetový trh	• po 2 rokoch
CENA	•zníženie výnosu u skupiny produktov	•znížiť o 15%	• tuzemsko	• po 6 mesiacoch
ODBYT	•zlepšiť informovanosť	• pre získanie 25 nových zákazníkov	•kraj B	• v priebehu 1 štvrťroka
MARKETING	• náklady na činnosť mimo podniku	•znížiť o 12%	• vo všetkých oblastiach	• v priebehu 1 roka

Obr. 5: Oblasti a prvky stanovenia cieľov

Informácie vyplývajúce zo systému plánovania majú v tradičnom poňatí statický charakter. To sa prejavuje tým, že stanovuje hodnotové úlohy predovšetkým na operatívnej a taktickej úrovni, sledovanie dosahovania stanovených úloh, príp. následného vyhodnocovania. Tradičná štruktúra a postup tvorby operatívneho finančného plánu podniku je zobrazený na obr. 6. Moderné prístupy však v tomto procese zohľadňujú nielen splnenie operatívnych a taktických úloh, ale zároveň aj

- schopnosť pohotovej reakcie na zmeny podnikateľského prostredia
- schopnosť prepojenia hodnotového riadenia s kvalitatívnymi charakteristikami
- schopnosť akcentovať faktory zabezpečujúce dlhodobý rozvoj podniku
- schopnosť akceptovať vplyvy externého prostredia (konkurencia, exekutíva ai.).

Obmedzenie tradične orientovaného systému plánovania sa – najmä v oblasti finančnej:

- opiera o plánovanie nákladov, cien, a výnosov predovšetkým vnútri podniku
- so snahou minimalizovať náklady, niekedy aj na úkor kvality výkonov
- chýba prepojenosť na kvalitatívne charakteristiky výkonov podniku
- nedostatočné zohľadnenie ekonomického poňatia nákladov
- a pod.

Prepojenosť systému finančného plánovania so strategickým controllingom, resp. strategickým manažérskym účtovníctvom, previazanosť s vecnými charakteristikami

hodnototvorného procesu, prepojenosť s informáciami z okolia, a nadväznosť na nákladový a kalkulačný systém podniku následne umožňuje podniku reagovať v troch základných oblastiach: strediská(trh), výrobky, zákazníci (obr. 7).



Obr. 7:Integrácia informácií plánu a skutočnosti pri operatívnom riadení zisku

Z uvedeného vyplýva, že prepojenosť čiastkových informačných systémov vnútri podniku je nevyhnutnosťou. Musia však disponovať

- potrebnými informáciami – pre kvantifikáciu ukazovateľov, stanovenie ich požadovaných hodnôt
- určenie vzťahov medzi ukazovateľmi
- možnosti ovplyvňovania ukazovateľov.

ZÁVER

Pre súčasnosť je charakteristická neistota prostredia, v ktorom sa podniky pohybujú. Pokiaľ bude vedenie podniku pripravené na možné budúce situácie, je možné tie, ktoré sú šancami, dokonale využiť, a zároveň tie, ktoré sú hrozbami, prekonať, premeniť na príležitosť, a využiť ich. K tomu však potrebuje funkčný manažérsky informačný systém vrátane strategického plánovania a riadenia, a kĺzavých systémov finančného plánovania schopných reagovať na interné alebo externé vplyvy. Informácie totiž znamenajú moc – ale spoločne s mocou prinášajú i značnú časť zodpovednosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1]MARKOVIČ, P. - TÓTHOVÁ, A. - KUBRANOVÁ, M. 2013. *Finančný manažment na prahu 21. storočia*.. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 267 s. ISBN 978-80-225-3721-6.
[2]*Nové trendy v oblasti rozpočtovo-kapitálových a finančných rozhodnutí a ich vplyv na hodnotu podniku : zborník vedeckých statí : priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/1071/12*.
[3]www.point-controlling.cz, Controlling 4/2006
[4]www.point-controlling.cz, Controlling 1/2008
[5]www.controlling.cz, Controller News 2/2004

HODNOTY A HODNOTOVÁ ORIENTÁCIA ŠTUDENTOV NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

VALUE AND VALUE ORIENTATION OF STUDENTS AT THE UNIVERSITY

Ladislav Nagy[1]

ABSTRACT

A value system is a set of consistent ethic values measures used for the purpose of ethical or ideological integrity. A well-defined value system value system is a moral code. The education activity transfers some values, which have important role concerning pedagogical and sociological aspects. I base my conclusions on analysing more than 146 students of the University of Economics in Bratislava. The most important goal of my essay is to consider our direct and indirect effects on the future generation as teachers.

KEY WORDS

value, value orientation, value system, young people, students, university

JEL KLASIFIKÁCIA: M50, M59

ÚVOD

V súčasnosti sa často hovorí o pluralite a relativite hodnôt, čo znamená, že za jednotlivými ponukami sa skrývajú protirečivé hodnoty a tieto sa ďalej menia v závislosti od času a kultúry. Mladí ľudia majú preto problém situovať sa v tejto spletitej realite a vytvoriť si vlastný hodnotový svet. Vychádzajúc z naznačených teoretických súvislostí a výsledkov rôznych domácich a zahraničných výskumov hodnôt a hodnotových orientácií študentov, cieľom záverečnej práce je preskúmať prostredníctvom dotazníkového prieskumu hodnoty a hodnotovú orientáciu študentov Ekonomickej univerzity v Bratislave. Je samozrejmé, že táto štúdia môže byť len určitým čiastkovým zmapovaním hodnôt študentov, ktoré si nenárokuje na zovšeobecnenie výsledkov. Našou snahou je skôr priblížiť formovanie hodnotového systému súčasných študentov Ekonomickej univerzity v Bratislave.

V súvislosti s prebiehajúcimi zmenami v našej spoločnosti sa do popredia dostávajú otázky súvisiace s hodnotami a ich vplyvom na konanie a správanie človeka. Prebiehajúce spoločenské zmeny nás nútia, aby sme inovatívnym spôsobom hodnotili niektoré aspekty spoločenských procesov. Hodnoty predstavujú významnú súčasť nášho života, sú zdrojom motivácie a predstavujú ciele, ktoré túžime dosiahnuť. Hodnoty a hodnotová orientácia boli vždy jedným zo základných kameňov každej vyspelej kultúry, preto im venovalo a venuje pozornosť mnoho filozofov, spisovateľov a výskumníkov. Hodnotou je všetko, čo by sme mohli nazvať dobrom ako cieľom ľudského úsilia a ľudskej činnosti.

[1] Ing. Ladislav Nagy, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5, tel.: +421 2 672 95 665, e-mail: *ladislav.nagy@euba.sk*

HODNOTA, HODNOTOVÁ ORIENTÁCIA A HODNOTOVÝ SYSTÉM

„Pojem hodnota je odvodený z gréckeho *timé* (cena, odmena, pocta), *ethos* (zvyk, obyčaj) alebo *axia* (hodnota, dôstojný), *axón* – os, *axis* – os vertikálna a latinského *valor*. Veda, ktorá sa zaoberá pôvodom a povahou hodnôt, definovaním, systémom a hierarchizáciou hodnôt, ich vzájomnými vzťahmi i pomerom k spoločenským a kultúrnym faktorom sa nazýva *axiológia, timológia, timetika.*“[2] Podľa Hartla a Hartlovej sa axiológia zaoberá „definovaním, systémom a hierarchizáciou hodnôt, ich vzťahmi ku spoločnosti a k štruktúre osobnosti.“[3]

Pojem hodnota má interdisciplinárny charakter. V odbornej literatúre nájdeme rôzne prístupy k jej vymedzeniu, ale aj spájaniu s rôznymi stránkami osobnosti. Kazimiers Popielski uvádza, že hodnotou je všetko, čo „človeka priťahuje, obohacuje, usmerňuje, čo vytvára jeho osobu vo všetkých dimenziách, prejavoch a snahách“[4]. Rot konštatuje, že „hodnoty označujú idey alebo situácie, o ktorých existuje presvedčenie, že predstavujú niečo dobré, žiaduce, k realizácii ktorého treba smerovať“[5]. Podľa Karla E. Scheibea „hodnoty sú súvislé udalosti, závislé na množstve vnútorných podmienok, vonkajších podnetových konfigurácií a typoch odpovedí. Sú vzťahové v zmysle, že predstavujú vzťahy medzi hodnotiacou osobou a hodnoteným objektom“[6]. Andrej Sičak hodnotu považuje za „kritériom výberu cieľov ľudského snaženia“ a za normu „pri výklade určitých situácií, ktoré sú dôležité z hľadiska daného človeka“[7]. Ďalej uvádza, že hodnota je „výsledok posudzovania hodnotovosti z určitého čiastkového hľadiska. Základom každej hodnoty je užitočnosť, schopnosť uspokojovať niektoré z potrieb človeka, teda plniť určitú funkciu vzhľadom na ľudí, na ich potreby a záujmy“[8].

Vladimír Salbot a Vladislav Kačáni definujú hodnotovú orientáciu ako „smerovanie k preferovaniu určitých hodnôt pred inými hodnotami, t. j. vykazuje určitú zameranosť osobnosti“[9]. Podľa I. Spišiaka a J. Spišiakovej je hodnotová orientácia zrkadlom života nielen rodiny, ale aj rôznych spoločenských komunít a prostredí, v ktorých sa jednotlivec pohybuje. Je výsledkom preberania, resp. interiorizácie rôznych vzťahov, interakcií a komunikácií, ktoré prevažujú v bezprostrednom okolí jednotlivca.[10]

Rudolf Kohoutek uvádza delenie hodnotových orientácií podľa ich základných smerov na autotelické, heterotelické a hypertelické. Autotelické hodnoty zdôrazňujú vlastné „ja“ (z gréckeho *autos* – sám, *telos* – cieľ, účel), heterotelické hodnoty smerujú k druhým (z

---

[2] KLUČOVANSKÁ, E. 2004. Hodnotová orientácia súčasnej mládeže a jej význam v pedagogickom procese. In *Radosť a nádej*. ISSN 1335-3543, 2004, roč. 2, č. 1, s. 15.

[3] HARTL, P. – HARTLOVÁ, H. 2000. *Psychologický slovník.* Praha : Portál, 2000. s. 67. ISBN 80-7178-303-X.

[4] KLUČOVANSKÁ, E. 2004. Hodnotová orientácia súčasnej mládeže a jej význam v pedagogickom procese. In *Radosť a nádej*. ISSN 1335-3543, 2004, roč. 2, č. 1, s. 15.

[5] CAKIRPALOGLU, P. 2004. *Psychologie hodnot.* Olomouc : Votobia, 2004. s. 354. ISBN 80-7220-195-6.

[6] Tamže, s. 357.

[7] SIČAK, A. 2012. Špecifiká hodnotovej orientácie mládeže a staršej generácie v súčasnom spoločenskom dianí. In *Medzigeneračné mosty – vstupujeme do roka medzigeneračnej solidarity : zborník príspevkov z konferencie s medzinárodnou účasťou 10. 11. 2011 v Prešove* [online]. Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, 2012. [cit. 20-04-2015]. Dostupné na internete: https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Balogova5/subor/sicak.pdf>. ISBN 978-80-555-0644-9.

[8] Tamže.

[9] SALBOT, V. – KAČÁNI, V. 2006. Hodnoty a výchova adolescentnej mládeže. In *Psychologické dny 2006 : Prožívání sebe a měnícího se světa : sborník příspěvků z konference 24. Psychologické dny, Olomouc 2006* [online]. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie ve spolupráci s Českomoravskou psychologickou společností, 2007. [cit. 23-04-2015]. Dostupné na internete: < http://cmps.ecn.cz/pd/2006/texty/pdf/salbot_kacani.pdf>. ISBN 978-80-7308-185-0. s. 2.

[10] SPIŠIAK, I. – SPIŠIAKOVÁ, J. 1993. Hodnotový svet našich stredoškolákov. In *Učiteľské noviny*. ISSN 0139-5769, roč. 43, 1993, č. 19, s. 9.

gréckeho *heteros* – druhý) a hypertelické sú zamerané na nadosobné ciele, na ideály (z gréckeho *hyper* – nad).[11]

Eva Živčicová chápe hodnotovú orientáciu ako „výslednicu danej hodnotovej štruktúry, ako kryštalizáciu hodnôt okolo určitej ústrednej hodnoty, ktorá sa prejavuje v rozhodovaní o významnosti konkrétnej hodnoty a jej zaradení do systému hodnôt, usporiadaní do poradia podľa stupňa dôležitosti“[12].

Podľa Průchu, Walterovej a Mareša hodnotový systém tvoria hierarchicky usporiadané hodnoty. Hodnotový systém „odráža reálne poradie (dôležitosť) hodnôt zdieľaných určitou skupinou populácie v určitom období a ktorý vzniká v rámci procesu socializácie a enkulturalizácie“[13]. O význame vplyvu spoločnosti na hodnotový systém človeka Rokeach napísal, že hodnoty sú štandardy, ktoré sú vo veľkej miere získané, naučené a internalizované od spoločnosti a jej inštitúcií.[14]

Pavel Prunner spája hodnotový systém jedinca s hodnotovou štruktúrou a chápe ho v zmysle usporiadania hodnôt. Odráža významné charakterové črty osobnosti a stáva sa indikátorom orientácie a správania sa človeka v spoločnosti.[15] Podľa Vladimíra Salbota a Vladislava Kačániho mnohí autori spájajú hodnotový systém s rebríčkom hodnôt.[16]

VÝVOJ SKÚMANIA HODNÔT A TEÓRIE HODNÔT

Hoci sa otázkami hodnôt a hodnotovej orientácie zaoberali aj starovekí Gréci v 6. storočí pred našim letopočtom, korene ich skúmania pochádzajú zo starovekého Egypta. Významné postavenia tu majú predovšetkým *naučenia* rôznych egyptských mudrcov ako napríklad Imhotepa, Hardždedefema, Kagemniho, Ipuwera a Ptahhotepa, ktorí žili v období Starej ríše (2686 – 2160 pred našim letopočtom). Ich naučenia sú dnes považované za významné morálne učenia, pretože veľkou mierou ovplyvnili literatúru ostatných kultúr vrátane kresťanskej. Ptahhotep, ktorý bol vezírom za panovania faraóna Dždedkarea Isesiho (2414 – 2375 pred našim letopočtom), uvádza napríklad: „Buď príkladom nenásilného života (...)“ alebo „(...) o ktorom sa hovorí, že je dobrosrdečný, pochváli ho aj svoj otec a budú ho pamätať [žijúci ľudia] navždy.“[17]

Od prelomu 18. a 19. storočia sa začalo problematike hodnôt venovať viac pozornosti. Odborníci dospeli k názoru, že „hodnota je význam, ktorý pripisujeme nejakej veci či nejakému konaniu na základe toho, či je schopná uspokojiť našu potrebu alebo nie, či má pre nás nejakú úžitkovú hodnotu“[18].

---

[11] KOHOUTEK, R. 2002. *Základy užité psychologie.* Brno : CERM, 2002. s. 182. ISBN 80-214-2203-3.

[12] ŽIVČICOVÁ, E. 2009. Hodnotová orientácia súčasných stredoškolákov. In *Pedagogické rozhľady.* ISSN 1335-0404, roč. 18, 2009, č. 4, s. 13

[13] PRŮCHA, J. – WALTEROVÁ, E. – MAREŠ, J. 2003. *Pedagogický slovník.* Praha : Portál, 2003. s. 75. ISBN 80-7178-772-8.

[14] IŠTVÁNIKOVÁ, L. – ČIŽMÁRIK, M. 2007. Hodnoty a hodnotové orientácie v zrkadle dejín. In *Človek a spoločnosť* [online]. 2007, roč. 10, č. 2 [cit. 24-04-2015]. Dostupné na internete: <http://www.saske.sk/cas/archiv/2-2007/cizmarik.html>. ISSN 1335-3608.

[15] PRUNNER, P. 2002. *Výzkum hodnot*. Plzeň : Euroverlag, 2002. s. 42. ISBN 80-7177-710-2.

[16] SALBOT, V. – KAČÁNI, V. 2006. Hodnoty a výchova adolescentnej mládeže. In *Psychologické dny 2006 : Prožívání sebe a měnícího se světa : sborník příspěvků z konference 24. Psychologické dny, Olomouc 2006* [online]. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie ve spolupráci s Českomoravskou psychologickou společností, 2007. [cit. 23-04-2015]. Dostupné na internete: < http://cmps.ecn.cz/pd/2006/texty/pdf/salbot_kacani.pdf>. ISBN 978-80-7308-185-0. s. 2.

[17] WESSETZKY, V. 1988. Ptahhotep intelmei. In *Valóság.* ISSN 0324-7228, XXXI. évf., 1988, 3. sz., 82-94 o.

[18] IŠTVÁNIKOVÁ, L. – ČIŽMÁRIK, M. 2007. Hodnoty a hodnotové orientácie v zrkadle dejín. In *Človek a spoločnosť* [online]. 2007, roč. 10, č. 2 [cit. 24-04-2015]. Dostupné na internete: <http://www.saske.sk/cas/archiv/2-2007/cizmarik.html>. ISSN 1335-3608.

Prvé znaky uceleného skúmania hodnôt sa objavili na prelome 19. a 20. storočia. Hermann Lotze (1817 – 1881) ako prvý zaviedol do filozofie pojem *hodnota*. Podľa neho sa hodnoty dotýkajú celého ľudského konania a poznania. Prijal aj učenie Immanuela Kanta o transcendentálnej a nadčasovej podstate hodnôt nezávislých na ľudskej skúsenosti. Franz Brentano (1838 – 1917) pokladal hodnoty za zážitkové intencie. Problém morálneho konania vnímal ako otázku voľby dobra, v ktorom rozhoduje vôľa.[19]

Eduard Spranger (1882 – 1963) nemecký filozóf, pedagóg a psychológ vychádzal z toho, že duša je teologickou štruktúrou a zmysluplné vzťahy duševných funkcií sú založené na vzťahu duše k hodnotám. Hodnoty sú podľa neho usporiadané do hierarchického systému, zastúpené proporcionálne, pričom jedna z nich dominuje a ovplyvňuje správanie jednotlivca. Hodnoty považoval za iracionálne skutočnosti.

Spranger definoval aj šesť hodnotových orientácií:[20]

a) **teoretická orientácia** je charakterizovaná veľkým dôrazom na hľadanie pravdy prostredníctvom empirického, kritického a racionálneho prístupu,
b) **praktická orientácia** zdôrazňuje praktické hodnoty pre reálny život,
c) **estetická orientácia** kladie veľký význam na formu a harmóniu,
d) **religiózna** alebo **mystická orientácia** sa týka jednoty všetkých skúseností a úsilia porozumieť sveta,
e) **sociálna orientácia** bola pôvodne definovaná ako láska k iným ľuďom, ale po revidovaní sem boli zaradené len hodnoty altruizmus a filantropia,
f) **mocenská orientácia** sa zaujíma o osobnú moc, osobný vplyv a slávu.

Výskum Charlesa Morrisa z polovice 20. storočia bol založený na sérii hodnotových škál, ktoré boli definované ako „spôsoby ako žiť“ podľa náboženských a etických princípov. Podľa neho existujú tri hlavné hodnoty, ktoré odrážajú rôzne spôsoby ako žiť, a to:[21]

a) **dionýzovská** – ide o tendenciu uvoľniť existujúce prianie a túžbu,
b) **prométeovská** – predstavuje afektívnu tendenciu manipulovať so svetom a snaha ho prerobiť (snaha o účinné vychádzanie so svetom),
c) **budhistická** – ide o tendenciu regulovať sám seba.

Uvedené tri základné hodnoty sa kombinujú a vytvárajú trinásť rôznych spôsobov *ako žiť*. Morris zistil, že v trinástich hodnotových orientáciách je obsiahnutých päť všeobecných hodnotových typov:[22]

a) sociálne ovládanie sa a sebakontrola,
b) radosť a pokrok v konaní,
c) utiahnutosť a sebestačnosť,
d) chápavosť a súcitnosť,
e) samoľúbosť, resp. zmyslová radosť alebo hedonizmus.

Milton Rokeach sa zaoberal štúdiom správania sa ľudí. Zdroje ľudských hodnôt videl v kultúre, spoločnosti, inštitúciách a v osobnosti. Predpokladal, že celkový počet hodnôt uznávaných človekom je relatívne malý a sú usporiadané do určitého systému. Zmenu hodnôt determinujú podľa neho tri princípy:

a) zmena je spôsobená inkongruenciou presvedčení,

---

[19] IŠTVÁNIKOVÁ, L. – ČIŽMÁRIK, M. 2007. Hodnoty a hodnotové orientácie v zrkadle dejín. In *Človek a spoločnosť* [online]. 2007, roč. 10, č. 2 [cit. 24-04-2015]. Dostupné na internete: <http://www.saske.sk/cas/archiv/2-2007/cizmarik.html>. ISSN 1335-3608.

[20] NEWCOMB, T. M. – TURNER, R. H. – CONVERSE, P. E. 1965. *Social psychology; the study of human interaction*. London : Routledge & Kegan Paul, 1965. s. 139. ISBN 978-0-03-050240-8.

[21] IŠTVÁNIKOVÁ, L. – ČIŽMÁRIK, M. 2007. Hodnoty a hodnotové orientácie v zrkadle dejín. In *Človek a spoločnosť* [online]. 2007, roč. 10, č. 2 [cit. 24-04-2015]. Dostupné na internete: <http://www.saske.sk/cas/archiv/2-2007/cizmarik.html>. ISSN 1335-3608.

[22] Tamže.

b) kognitívna disonancia spôsobuje neuspokojenie vlastného „ja“, ktoré vedie ku kognitívnym a behaviorálnym zmenám,
c) kognitívna disonancia vo vzťahu k vlastnému „ja“ vyúsťuje do silnejšieho neuspokojenia vlastného „ja“.

Rokeach ďalej rozlíšil 18 **terminálnych hodnôt** (napríklad múdrosť, sloboda, šťastie, radosť, sloboda, rovnosť, sebaúcta) a rovnaký počet **inštrumentálnych hodnôt** (napríklad intelektuálnosť, čestnosť, zodpovednosť, odvážnosť, veľkorysosť). Kým terminálne hodnoty sú viazané na všeobecné ciele a všeobecne vyjadrujú zmysel života, inštrumentálne hodnoty sú tie, pomocou ktorých sa zmysel života a cieľové hodnoty napĺňajú. Na meranie dôležitosti jednotlivých hodnôt zostrojil Rokeach vlastnú metodiku tzv. *Rokeach Value Survey*. Prostredníctvom jeho metodiky možno zistiť hierarchiu hodnôt jednotlivca.

Ronald Inglehart vychádza z výskumu World Value Survey a identifikoval dve základné hodnotové dimenzie, ktoré označil ako:[23]

1. spokojnosť so životom verzus prežitie,
2. sekulárny racionalizmus verzus tradičná autorita.

Prvá dimenzia uprednostňuje ekonomickú a fyzickú bezpečnosť pred kvalitou života. Druhá dimenzia je charakterizovaná hodnotami zdôrazňujúcimi rešpekt k autoritám než nezávislosť pri výchove potomkov. Kým obyvatelia severozápadnej Európy majú vysoké hodnoty na oboch dimenziách, postkomunistické krajiny majú vysoké hodnoty na sekulárnej dimenzii a nízke hodnoty na dimenzii sebavyjadrenia.

Shalom H. Schwartz prišiel s novou koncepciou v oblasti vnímania hodnôt. Podľa neho, keď „uvažujeme o našich hodnotách, uvažujeme o tom, čo je pre nás dôležité v našom živote. Každý z nás vyznáva množstvo hodnôt s rozličným stupňom dôležitosti. Určitá hodnota môže byť veľmi dôležitá pre jednu osobu, ale nemusí byť dôležitá pre osobu druhú“[24]. Jeho teória hodnôt zdôrazňuje nasledujúcich šesť znakov:[25]

- hodnoty sú presvedčenia,
- hodnoty sú stimulujúce konštrukty,
- hodnoty, ktoré svojim rozsahom presahujú špecifické akcie a situácie,
- hodnoty vytvárajú štruktúru,
- hodnoty sú vodiacim princípom pri výbere alebo hodnotení (ocenení) činností, plánov, ľudí a udalostí,
- vzájomná dôležitosť mnohých hodnôt podmieňuje konanie.

V Schwartzovej teórii hodnôt sú jednotlivé hodnoty definované prostredníctvom motivačného cieľa, ktorý tvorí podstatu hodnoty. Schwartz vyselektoval desať motivačných typov hodnôt, medzi ktoré patria: moc, úspech, hedonizmus, stimulácia, sebaurčenie, univerzalizmus, benevolencia, tradícia, konformita a bezpečnosť. Všetky motivačné typy hodnôt sú v hodnotovom systéme dôležité pre život jednotlivca, v opačnom prípade by neboli súčasťou univerzálnej štruktúry ľudských hodnôt.

Uvedených desať motivačných typov hodnôt spájal do štyroch hodnotových orientácií. Na jednej dimenzii stoja oproti sebe *sebatranscendencia* a *sebazdôrazňovanie*. Prvý pól konštituujú hodnoty univerzalizmus a benevolencia, ktoré podnecujú transcendenciu sebeckých osobných záujmov. V opozícii k nim stoja moc a úspech, ktoré podnecujú

[23] IŠTVÁNIKOVÁ, L. – ČIŽMÁRIK, M. 2007. Hodnoty a hodnotové orientácie v zrkadle dejín. In *Človek a spoločnosť* [online]. 2007, roč. 10, č. 2 [cit. 24-04-2015]. Dostupné na internete: <http://www.saske.sk/cas/archiv/2-2007/cizmarik.html>. ISSN 1335-3608.

[24] SCHWARTZ, S. H. 2007. Basic Human Values : Theory, Methods and Applications. In *Risorsa Uomo*. ISSN 1128-0689, Vol. 23, 2007, Nr. 2, pp. 262.
Work paper [cit. 08-05-2015]. Dostupné na internete: <http://segr-did2.fmag.unict.it/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdf>.

[25] Tamže (Work paper).

sebazdôrazňujúce ciele. Na druhej dimenzii stoja proti sebe hodnoty *konformita, tradícia* a *bezpečie* a hodnoty *sebaurčenie* a *stimulácia*. Póly tejto dimenzie predstavujú odlišný pohľad na príťažlivosť či prijateľnosť zmeny a na neistotu v materiálnych, sociálnych a intelektuálnych oblastiach života.[26]

Okrem uvedených desiatich motivačných typov hodnôt sa vo Schwartzových výskumoch môžeme stretnúť s používaním siedmych typov hodnôt, ktoré tvoria tri bipolárne dimenzie:[27]

- **konzervativizmus verzus intelektuálna a citová autonómia** – odpovedá na otázku vzťahu jednotlivca a spoločnosti, t. j. do akej miery je osobnosť ochotná prispôsobovať sa spoločnosti,
- **hierarchia verzus egalitarizmus** – ako je zaručované žiaduce správanie, ktoré udržiava štruktúru spoločnosti (sankcie, normy, legitimizácia moci a pod.),
- **ovládnutie verzus harmónia** – hovorí o vzťahu k ľudstvu a prírode.

Schwartzova metodika (verzia z roku 1994) pod názvom *Schwartz Value Survey* sa skladá z 57 položiek, prostredníctvom ktorých sa zisťuje preferencia hodnôt respondenta. Respondenti majú k dispozícii deväťbodovú stupnicu od –1 (protiklad k našim hodnotám) po 7 (extrémne dôležitá hodnota). Táto metóda však bola považovaná za pomerne ťažkú vzhľadom na schopnosť abstraktne myslieť. Schwartz i oponenti teórie si uvedomili, že to môže viesť k dezinterpretácii výsledkov, čo bolo podnetom na vznik *metódy portrétov* (Portrait Values Questionnaire).[28]

HODNOTY ŠTUDENTOV NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

Spoločenské javy významne zasahujú jednotlivcov, ktorí veľmi citlivo reagujú na zmeny. I keď sa podmienky života menia v dnešnej dobe dynamicky, hodnotová orientácia v základných univerzálnych hodnotách je podľa Andreja Sičaka relatívne stála.[29] Na jej utváraní u mládeže sa podieľa rodina, miesto prežívania života, kultúra, tradícia, škola, pracovisko, priatelia a záujmová činnosť.[30] Podľa Evy Klučovanskej rodina je „prvým prostredím, v ktorom sa formujú hodnoty človeka“[31]. Mladí ľudia sa totiž svojou hodnotovou orientáciou viac podobajú vlastným rodičom než priateľom.[32]

Určitým rizikovým faktorom môže byť, že súčasná mladá generácia sa viac orientuje na hodnoty konzumnej spoločnosti. Rozhodujú sa v stresových situáciách a musia si vybrať z veľkého množstva prezentovaných hodnôt vrátane tzv. pseudohodnôt ako sú alkohol, drogy a iné falošné hodnoty, ktoré dehonestujú osobnosť. „Na križovatke, kde sa stretnú

---

[26] IŠTVÁNIKOVÁ, L. – ČIŽMÁRIK, M. 2007. Hodnoty a hodnotové orientácie v zrkadle dejín. In *Človek a spoločnosť* [online]. 2007, roč. 10, č. 2 [cit. 24-04-2015]. Dostupné na internete: <http://www.saske.sk/cas/archiv/2-2007/cizmarik.html>. ISSN 1335-3608.

[27] ILGOVÁ, J. – RITOMSKÝ, A. 2009. Hodnoty mladých Čechov a Slovákov – komparatívny empirický výskum. In *Sociálne a politické analýzy*. ISSN 1337-5555, 2009, roč. 3, č. 1, s. 80.

[28] Tamže, s. 78.

[29] SIČAK, A. 2012. Špecifiká hodnotovej orientácie mládeže a staršej generácie v súčasnom spoločenskom dianí. In *Medzigeneračné mosty – vstupujeme do roka medzigeneračnej solidarity : zborník príspevkov z konferencie s medzinárodnou účasťou 10. 11. 2011 v Prešove* [online]. Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, 2012. [cit. 20-04-2015]. Dostupné na internete: https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Balogova5/subor/sicak.pdf>. ISBN 978-80-555-0644-9.

[30] Tamže.

[31] KLUČOVANSKÁ, E. 2004. Hodnotová orientácia súčasnej mládeže a jej význam v pedagogickom procese. In *Radosť a nádej*. ISSN 1335-3543, 2004, roč. 2, č. 1, s. 19.

[32] KRATOCHVÍLOVÁ, E. 1994. Rodina v hodnotovom systéme detí a mládeže. In *Učiteľské noviny*. ISSN 0139-5769, 1994, roč. 44, č. 43, s. 10.

pseudohodnoty a hodnoty, sa mládež rozhoduje na základe svojich vedomostí, skúseností, ale najmä hodnotením, kritickým myslením a predvídaním dôsledkov.“[33]

Podľa Leona Tadeusza Dyczewskeho vývin hodnotovej orientácie nie je vždy kontinuálny, dôležité zmeny u mladých (prechod na iný stupeň školy, nástup do zamestnania) môžu spôsobiť aj zmeny v ich hodnotovej orientácii. Mladí ľudia majú miešaný systém hodnôt. Pri riešení problémov sa mládež neriadi „raz a navždy“ prijatými hodnotami a zásadami. Poľské výskumy uskutočnené v 90. rokoch 20. storočia poukázali na to, že dve tretiny poľskej mládeže nemali jasné kritériá vymedzujúce, čo je dobré a čo je zlé. Podľa nich dobro i zlo závisí od okolností.[34]

Škála hodnôt Shaloma Schwartza patrí v súčasnosti medzi najpoužívanejšie nástroje na meranie hodnôt a často sa používa aj na zistenie preferencie hodnôt študentov vysokých škôl. Výskum Shaloma H. Schwartza uskutočnený v roku 2002 bol zameraný na porovnanie hierarchie hodnôt študentov z 54 štátov a učiteľov z 56 štátov sveta.[35] Schwartz zostavil tzv. medzinárodnú hierarchiu hodnôt vo vzorke študentov, ktorá je nasledovná: zhovievavosť, samostatnosť, univerzálnosť, výkonnosť, bezpečnosť, konformita, hedonizmus, stimulácia, tradícia a moc.

Výskum Normana T. Feathera bol v roku 1998 zameraný takisto na komparáciu hierarchie hodnôt študentov. Ťažiskom jeho skúmania bol vzťah študentov k dokonalosti, tzv. *tall poppy syndróm.* Podľa neho je vzťah k dokonalosti v kolektivistických spoločnostiach (napríklad v Japonsku) horšia ako v individualistických (napríklad v Austrálii, Kanade alebo v Spojených štátoch amerických). Študenti v individualistických spoločnostiach si cenia viac nadpriemerné výkony alebo nadpriemerné intelektuálne schopnosti ako študenti v kolektivistických spoločnostiach.[36]

Verkasalo, Daun a Niit skúmali hodnotové preferencie študentov študujúcich v ekonomických, technických a humanitných študijných odboroch. Zistili, že študenti ekonomických študijných odborov si cenia viac moc a výkony ako študenti v humanitných a technických študijných odboroch. Pre študentov študujúcich humanitné vedy sú obvzlášť dôležité duchovné hodnoty, tradícia a univerzálnosť a pre študentov technických študijných odborov je bezpečnosť na prvom mieste v rebríčku ich hodnôt.[37]

Výskum Veroniky Bocsi z roku 2005 bol zameraný na zistenie hodnotových preferencií študentovej dennej formy štúdia na vybraných vysokých školách v Maďarsku, Rumunsku a Ukrajine. Na výskume sa zúčastnilo 952 študentov. Výsledky jej výskumu poukázali, že medzi najpreferovanejšie hodnoty študentov patria rodina (9,6), budúce zámery (9,2), vzdelanie a múdrosť (8,6), kamaráti (8,6), pracovná kariéra (8,5), voľný čas (8,1) a peniaze (7,8). Za najmenej dôležité hodnoty považovali vieru (5,3) a právny štát (4,2).[38] Dostala sa k podobným záverom aj Béla Bauer v rámci výskumu *Ifjúság 2000*, s tým

[33] SIČAK, A. 2012. Špecifiká hodnotovej orientácie mládeže a staršej generácie v súčasnom spoločenskom dianí. In *Medzigeneračné mosty – vstupujeme do roka medzigeneračnej solidarity : zborník príspevkov z konferencie s medzinárodnou účasťou 10. 11. 2011 v Prešove* [online]. Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, 2012. [cit. 20-04-2015]. Dostupné na internete: https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Balogova5/subor/sicak.pdf>. ISBN 978-80-555-0644-9.

[34] KLUČOVANSKÁ, E. 2004. Hodnotová orientácia súčasnej mládeže a jej význam v pedagogickom procese. In *Radosť a nádej*. ISSN 1335-3543, 2004, roč. 2, č. 1, s. 20-21.

[35] SCHWARTZ, S. H. 2003. Univerzáliák az értékek tartalmában és struktúrájában. Elméleti előrelépések és empirikus próbák húsz országban. In VÁRINÉ SZILÁGYI, I. et al. 2003. *Az értékek az életben és a retorikában.* Budapest : Akadémiai Kiadó, 2003. 145. o. ISBN 963-057-992-8.

[36] VEROSZTA, Zs. 2010. *Felsőoktatási értékek – hallgatói szemmel. A felsőoktatás küldetésére vonatkozó hallgatói értékstruktúrák feltárása : Ph.D. értekezés.* Budapest : Budapesti Corvinus Egyetem, Társadalomtudományi Kar, Szociológia Doktori Iskola, 2010. s. 25.

[37] Tamže, s. 26.

[38] BOCSI, V. 2010. Törésvonalak. Hallgatói értékvilágok belső rétegzettsége egy három ország határán fekvő régió felsőoktatási intézményeiben. In *Educatio*. ISSN 1419-8827, 2010, 19. évf., 2. sz., 217. o.

rozdielom, že študenti medzi prvé tri najpreferovanejšie hodnoty zaradili rodinu (9,1), budúce zámery (9,4) a dôchodok, resp. peniaze (8,8). Vieru a náboženstvo (5,1) a právny štát (4) považovali za najmenej dôležité hodnoty.[39]

Eva Klučovanská publikovala v roku 2004 výsledky výskumov zameraných na hodnotovú orientáciu stredoškolákov. Na základe výsledkov medzi najpreferovanejšie hodnoty slovenských adolescentov patria láska (87 %), zdravie (86 %), rodina (76 %), sloboda (55 %), múdrosť (46 %), peniaze (45 %) a úspech (39 %).[40] Podľa jej výskumu až 76 % mladých ľudí vysoko preferovalo hodnotu *rodina*. K podobným výsledkom dospeli aj Veronika Bocsi a Béla Bauer, hoci ich vzorku tvorili študenti vysokých škôl.

Na základe uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že rodinné prostredie zohráva pri kreovaní systému hodnôt mladého človeka nezastupiteľnú úlohu. Výskumy tiež ukázali (napríklad Macek, 1999), že rodina je kľúčovým faktorom predikcie rizikového správania adolescenta.[41] Vladimír Salbot, Vladislav Kačáni dospeli k iným výsledkom. Ich výskumnú vzorku tvorilo 742 žiakov stredných škôl. Na prvom mieste v rebríčku hodnôt sa umiestnila hodnota *skutočné kamarátstvo*. Ďalej nasledovali hodnoty *sloboda, zabezpečenie rodiny, zrelá láska, múdrosť, sebaúcta.* Na posledných miestach v rebríčku cieľových hodnôt sa umiestnila hodnota *spoločenského uznania* a *blahobyt národa*.[42] Podľa nich je hodnotová orientácia stredoškolskej mládeže „primárne determinovaná celkovou spoločenskou situáciou, t. j. všeobecnou atmosférou, ale takisto aj konkrétnymi podmienkami najbližšieho prostredia, predovšetkým rodiny“[43].

Ďalší prieskum realizovali Petra Lajčiaková a Andrea Blašíková v roku 2003. Ich prieskumnú vzorku tvorilo 80 mladých ľudí vo veku 17–23 rokov. Približne 65 % tvoria vysokoškolskí študenti univerzít v Žiline, Nitre, Bratislave a Banskej Bystrici.[44]

Výsledky ich prieskumu poukazovali na dôležitosť mravnej zložky hodnotového systému. Sociálne hodnoty sa umiestnili na poprednom mieste.

HODNOTY OBČANOV V EURÓPSKEJ ÚNII

Európsky výskum hodnôt je medzinárodným výskumným programom, sledujúcim názory, presvedčenia a hodnoty. Bol iniciovaný Výskumnou skupinou európskych hodnotových systémov ku koncu 70. rokov 20. storočia. Centrálnou témou ich pozornosti bolo identifikovanie určitého jednotného hodnotového systému Európy, zmeny tohto systému v čase a pod vplyvom sociálnych, ekonomických a politických podmienok. Zároveň sa zaujímali o pretrvávanie kresťanských hodnôt v európskej kultúre prípadne o prítomnosť alternatívneho systému hodnôt, ktorý tradičné hodnoty nahrádza.[45]

---

[39] BAUER, B. 2005. A fiatalok értékvilága, társadalmi közérzete. In BAUER, B. et al. 2005. *Ifjúság 2004. Gyorsjelentés.* Budapest : Mobilitas Ifjúságkutatási Iroda, 2005. 82. o. ISBN 963-217-201-9.

[40] KLUČOVANSKÁ, E. 2004. Hodnotová orientácia súčasnej mládeže a jej význam v pedagogickom procese. In *Radosť a nádej*. ISSN 1335-3543, 2004, roč. 2, č. 1, s. 21-22.

[41] Tamže, s. 22.

[42] SALBOT, V. – KAČÁNI, V. 2006. Hodnoty a výchova adolescentnej mládeže. In *Psychologické dny 2006 : Prožívání sebe a měnícího se světa : sborník příspěvků z konference 24. Psychologické dny, Olomouc 2006* [online]. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie ve spolupráci s Českomoravskou psychologickou společností, 2007. [cit. 23-04-2015]. Dostupné na internete: < http://cmps.ecn .cz/pd/2006/texty/pdf/salbot_kacani.pdf>. ISBN 978-80-7308-185-0. s. 4.

[43] Tamže, s. 7.

[44] LAJČIAKOV, P. – BLAŠÍKOVÁ, P. 2003. Pohľad na hodnotovú orientáciu mladých ľudí. In *Hodnotové aspekty súčasného sveta : zborník príspevkov z interdisciplinárnej vedeckej konferencie.* Nitra : Iris, 2003. ISBN 80-89018-57-2, s. 294.

[45] ILGOVÁ, J. – RITOMSKÝ, A. 2009. Hodnoty mladých Čechov a Slovákov – komparatívny empirický výskum. In *Sociálne a politické analýzy.* ISSN 1337-5555, 2009, roč. 3, č. 1, s. 81.

Podľa publikácie EUROBAROMETER 72 sú pre občanov Slovenskej republiky najdôležitejšími hodnotami ľudské práva, mier a rešpektovanie ľudského života. Tieto tri oblasti sú najdôležitejšími hodnotami aj pre občanov EÚ27. Kým v celoeurópskom priemere dali občania Európskej únie na prvé miesto rešpektovanie ľudského života (44 %, t. j. o 9 % viac ako na Slovensku), na druhé miesto mier (42 %, t. j. o 3 % viac ako v Slovenskej republike) a na tretie ľudské práva (40 %), na Slovensku sa na prvom mieste umiestnili ľudské práva (42 %) pred mierom (39 %) a rešpektovaním ľudského života (35 %). Na poslednom mieste v EÚ27 ako aj na Slovensku sú hodnoty náboženstvo (17 % na Slovensku a 6 % v EÚ27) a úcta voči iným kultúram (4 % na Slovensku a 8 % v EÚ27).[46]

PRIESKUM HODNÔT ŠTUDENTOV EKONOMICKEJ UNIVERZITY V BRATISLAVE

Na zisťovanie hodnotovej orientácie študentov Ekonomickej univerzity v Bratislave v dennej forme štúdia sme použili dotazník. Dotazník pozostával zo siedmych otázok. Prieskum sme uskutočnili v marci 2015.

Vzorku prieskumu tvorili študenti Ekonomickej univerzity v Bratislave v dennej forme štúdia z Národohospodárskej fakulty (22 študentov), Obchodnej fakulty (14 študentov), Fakulty podnikového manažmentu (94 študentov) a Fakulty medzinárodných vzťahov (16 študentov). Prieskumu sa celkovo zúčastnilo 146 študentov, a to 52 študentov v druhom ročníku na prvom stupni štúdia, 23 študentov v treťom ročníku na prvom stupni štúdia, 40 študentov v prvom ročníku na druhom stupni štúdia a 31 študentov v druhom ročníku na druhom stupni štúdia.

VÝSLEDKY PRIESKUMU

Prvá otázka v dotazníku bola zameraná na *cieľové hodnoty* študentov Ekonomickej univerzity v Bratislave. „Cieľové hodnoty určujú aktuálne a budúce ciele osobnosti.“[47] **V prvej otázke** *Čo považujete za najdôležitejšie v živote?* si mali študenti určiť poradie preferovaných cieľových hodnôt. Poradovým číslom 1 mali označiť najdôležitejšiu hodnotu, poradovým číslom 6 najmenej dôležitejšiu hodnotu. Zaujímalo nás, aké cieľové hodnoty preferujú študenti z nasledujúcich šiestich (obrázok č. 1):

láska	zdravie	viera
múdrosť a vedomosti	bezpečnosť a mier	peniaze a hmotné statky

Obrázok č. 1: *Šesť cieľových hodnôt v prieskume*

Poradie preferencie šiestich cieľových hodnôt študentov Ekonomickej univerzity v Bratislave zhrnieme v tabuľke č. 1.

[46] *EUROBAROMETER 72. Verejná mienka v Európskej únii. Jeseň 2009.* [online]. Zastúpenie Európskej komisie v Slovenskej republike, 2009. [cit. 14-05-2015]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb72/eb72_sk_sk_nat.pdf>. s. 39.

[47] SALBOT, V. – KAČÁNI, V. 2006. Hodnoty a výchova adolescentnej mládeže. In *Psychologické dny 2006 : Prožívání sebe a měnícího se světa : sborník příspěvků z konference 24. Psychologické dny, Olomouc 2006* [online]. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie ve spolupráci s Českomoravskou psychologickou společností, 2007. [cit. 23-04-2015]. Dostupné na internete: < http://cmps.ecn.cz/pd/2006/texty/pdf/salbot_kacani.pdf>. ISBN 978-80-7308-185-0. s. 3.

Tabuľka č. 1: *Preferencia cieľových hodnôt študentov Ekonomickej univerzity v Bratislave*

Poradie preferencie hodnôt	Láska	Múdrosť a vedomosti	Zdravie	Bezpečnosť a mier	Viera	Peniaze a hmotné statky
1.	20 %	0 %	**75 %**	1 %	3 %	3 %
2.	**49 %**	12 %	15 %	10 %	5 %	1 %
3.	13 %	**27 %**	7 %	**30 %**	5 %	15 %
4.	12 %	**31 %**	1 %	21 %	12 %	16 %
5.	2 %	20 %	0 %	**29 %**	12 %	**35 %**
6.	0 %	6 %	1 %	5 %	**60 %**	25 %
Výsledky	**2.**	**3. / 4.**	**1.**	**3. / 5.**	**6.**	**5.**

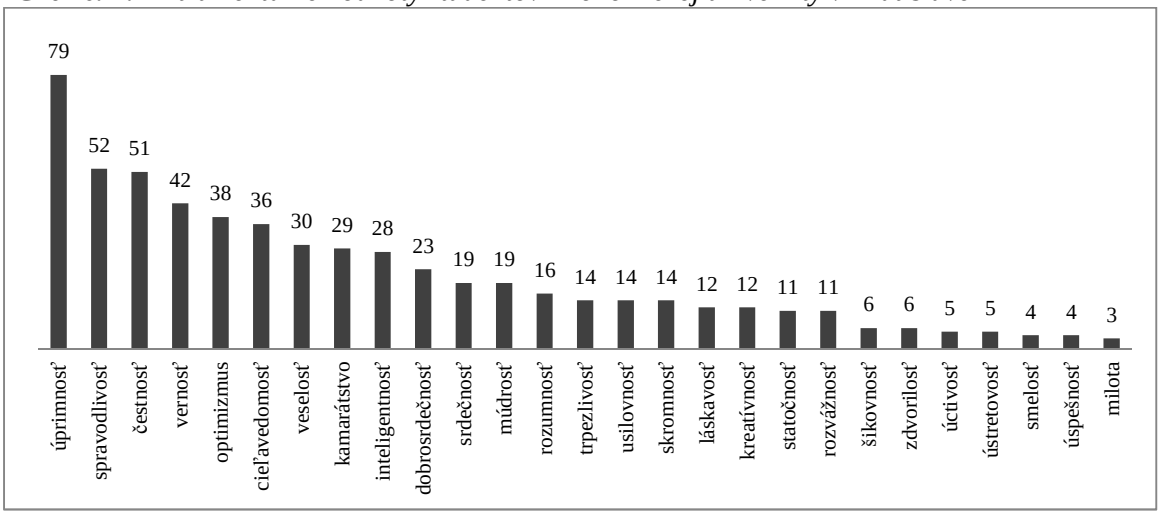
Prameň: vlastné spracovanie.

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že na prvom mieste v rebríčku hodnôt študentov umiestnilo *zdravie* (75 % opýtaných študentov označilo zdravie ako najdôležitejšiu hodnotu vo svojom živote). Ďalej nasleduje *láska* (49 % študentov, t. j. takmer polovica považuje ju za druhú významnú hodnotu života). Na posledných miestach v rebríčku cieľových hodnôt sa umiestnili *peniaze, hmotné statky* a *viera.* Študenti považovali *vieru* (až 60 % opýtaných) za najmenej dôležitú hodnotu. Dospeli sme k podobným výsledkom ako V. Bocsi (2005) a B. Bauer (2000). Podľa výsledkov ich výskumu považovali študenti Rumunska, Maďarska a Ukrajiny vieru a náboženstvo za najmenej dôležité hodnoty. Diskutabilné sú výsledky v hodnotách *múdrosť* (tretie alebo štvrté miesto v poradí) a *bezpečnosť* (tretie alebo piate miesto).

Druhá otázka v dotazníku bola zameraná na inštrumentálne hodnoty, ktoré sa vzťahujú na morálku (napríklad dobrosrdečnosť, ústretovosť) a na vhodnosť (napríklad kreatívnosť, cieľavedomosť). Respondenti mali označiť krížikom *štyri ľudské vlastnosti, ktoré si najviac cenia.* V dotazníku sme uviedli 27 pozitívnych vlastností, a to srdečnosť, múdrosť, čestnosť, úctivosť, dobrosrdečnosť, úprimnosť, ústretovosť, kamarátstvo, trpezlivosť, usilovnosť, spravodlivosť, statočnosť, smelosť, láskavosť, optimizmus, vernosť, milota, úspešnosť, cieľavedomosť, inteligentnosť, šikovnosť, rozvážnosť, skromnosť, zdvorilosť, kreatívnosť, veselosť a rozumnosť.

Výsledky odpovedí študentov Ekonomickej univerzity v Bratislave na druhú otázku ilustrujeme na grafe č. 1.

Graf č. 1: *Inštrumentálne hodnoty študentov Ekonomickej univerzity v Bratislave*



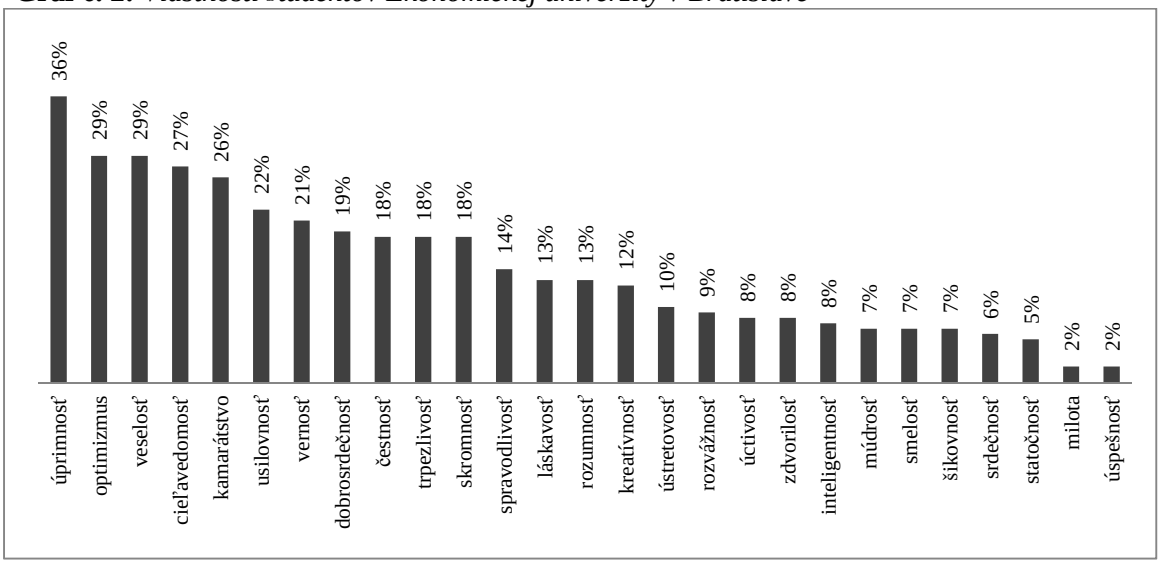
Prameň: vlastné spracovanie.

Na prvých miestach v rebríčku inštrumentálnych hodnôt študentov sú *úprimnosť* (79 študentov ju označilo ako najvýznamnejšiu ľudskú vlastnosť, čo zároveň predstavuje až 54 % opýtaných študentov), *spravodlivosť* (36 % študentov) a *čestnosť* (35 % študentov). Z inštrumentálnych hodnôt vzťahujúcich sa na vhodnosť dominujú len *optimizmus* a *cieľavedomosť*. Veľmi zaujímavé, že len 13 % opýtaných študentov považuje múdrosť za významnú hodnotu. Pôvodné kresťanské hodnoty ako skromnosť, láskavosť ale aj zdvorilosť si cení len malý počet študentov. Predpokladáme, že hodnoty úprimnosť, spravodlivosť, čestnosť a vernosť sú spojené so súkromným životom vysokoškolákov a súčasnou spoločenskou atmosférou. Žijeme v konzumnej spoločnosti, materiálne statky (podľa výsledkov nami uskutočneného prieskumu boli na predposlednom mieste v rebríčku hodnôt) môžu len na chvíľu poskytnúť ilúziu šťastia. Študenti odmietajú klamstvo, chcú vedieť pravdu, aj keď pravda môže byť prekvapivá a niekedy aj krutá. Študenti hľadajú vo svojich medziľudských (kamarátskych, rodičovských a partnerských) vzťahoch predovšetkým úprimnosť a vernosť.

Za najmenej príťažlivé inštrumentálne hodnoty považujú študenti Ekonomickej univerzity v Bratislave šikovnosť, zdvorilosť, ústretovosť[48], smelosť a úspešnosť.

Tretia otázka bola zameraná na *pozitívne vlastnosti respondentov.* Študenti mali označiť štyri vlastnosti, ktoré ich najviac charakterizujú. Uvádzali sme 27 pozitívnych vlastností z druhej otázky. Výsledky odpovedí študentov na tretiu otázku znázorníme takisto graficky (graf č. 2).

Graf č. 2: *Vlastnosti študentov Ekonomickej univerzity v Bratislave*



Prameň: vlastné spracovanie.

Opäť môžeme konštatovať, že na prvom mieste je *úrimnosť* (36 % opýtaných uviedlo ako svoju pozitívnu vlastnosť). Ďalej boli uvedené takmer proporcionálnym pomerom typické vlastnosti[49] mladých ľudí ako *optimizmus* (29 %), *veselosť* (29 %), *cieľavedomosť* (27 %) a *kamarátstvo* (26 %).

Štvrtá otázka bola zameraná na zistenie takých negatívnych ľudských vlastností, ktoré respondenti najviac odsudzujú. Študenti mali označiť najviac štyri z nasledujúcich dvadsiatich vlastností (obrázok č. 2):

[48] Ústretovosť označilo len 5 študentov ako významnú ľudskú vlastnosť, napriek tomu väčšina študentov si od učiteľov želá ústretový prístup. Poznámka vyplýva z vlastnej skúsenosti autora záverečnej práce.

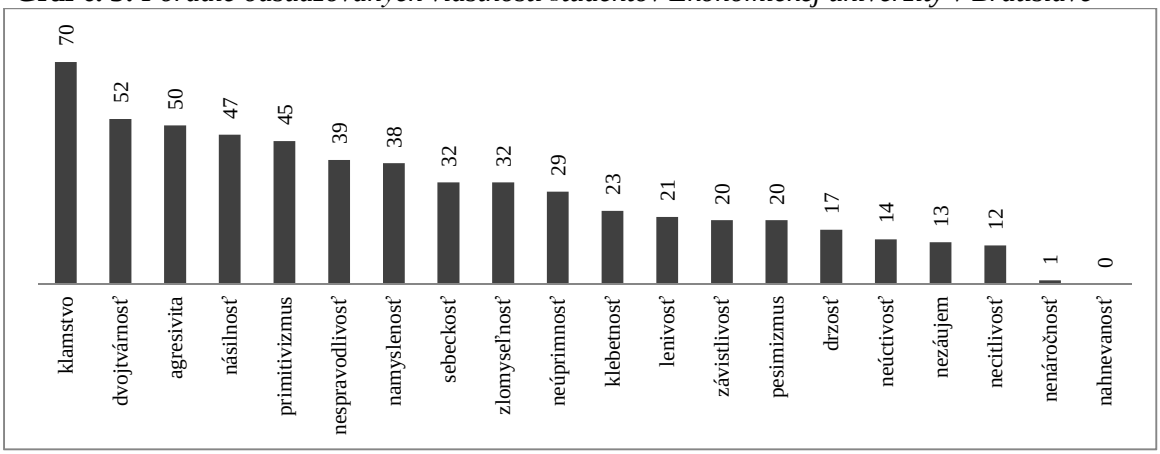
[49] Podľa nášho názoru sú to typické vlastnosti mládeže.

klamstvo	klebetnosť	lenivosť	nespravodlivosť	necitlivosť
dvojtvárnosť	primitivizmus	násilnosť	nenáročnosť	pesimizmus
namyslenosť	zlomyseľnosť	závistlivosť	agresivita	nahnevanosť
sebeckosť	neúctivosť	drzosť	neúprimnosť	nezáujem

Obrázok č. 2: *Zoznam negatívnych vlastností uvádzaných v dotazníku*

Odpovede na štvrtú otázku v plnej miere potvrdzovali výsledky zistené z odpovedí na druhú otázku: *študenti odmietajú klamstvo,* chcú vedieť pravdu, aj keď pravda môže byť prekvapivá a niekedy aj krutá. Študenti hľadajú vo svojich medziľudských vzťahoch úprimnosť. Takmer polovica opýtaných študentov (48 %) *odsudzuje klamstvo,* 36 % študentov aj dvojtvárnosť. Odpovede študentov na štvrtú otázku sú znázornené aj graficky (graf č. 3).

Graf č. 3: *Poradie odsudzovaných vlastností študentov Ekonomickej univerzity v Bratislave*



Prameň: vlastné spracovanie.

Z nášho prieskumu vyplýva, že študenti intenzívne vnímajú bezpečnostné hrozby vyplývajúce zo súčasného diania vo svete (konflikt na Ukrajine, extrémna agresivita Islamského štátu a pod.). Po klamstve a dvojtvárnosti najviac odsudzujú *agresivitu, násilnosť* a *primitivizmus.* Výsledky nášho zistenia potvrdzuje aj prieskum spoločnosti Empirica na vzorke 1008 občanov Slovenskej republiky starších ako 18 rokov.[50] „Z ukrajinského konfliktu majú najväčší strach mladí ľudia do 24 rokov a ženy.“[51]

Ďalej nás zaujímalo, či sú študenti Ekonomickej univerzity šťastní z toho, že majú možnosť študovať. Otázka bola položená nasledovne: *V dnešnej dobe nemajú milióny mladých ľudí v rozvojových krajinách prístup ani k základnému vzdelaniu. Ste šťastný(á), že máte možnosť študovať?* Na otázku 143 študentov (98 % vzorky) odpovedalo ÁNO.

Cieľom druhej otázky **piatej časti** dotazníka bolo preskúmať názor študentov na indické porekadlo „Málo vedomostí vedie k pýche, veľa ku skromnosti“. Našim cieľom bolo nepriamo zistiť pôvodné kresťanské hodnoty dnešnej mladej generácie. Múdrosť má

[50] Zber údajov v období od 26. februára do 3. marca 2015 vykonala agentúra Focus, Centrum pre sociálnu a marketingovú analýzu.

[51] Najviac sa bojíme vojny na Ukrajine a Islamského štátu. In *aktuality.sk* [online]. Bratislava, 08. 05. 2015. [cit. 14-05-2015]. Dostupné na internete: <http://www.aktuality.sk/clanok/275551/slovaci-sa-najviac-boja-vojny-na-ukrajine-a-islamskeho-statu/>.

slúžiť na budovanie spoločenstva a medziľudských vzťahov. Múdrosť podľa nášho názoru by mala byť spojená s krotkosťou, skromnosťou a milosrdenstvom. Pýcha na vedomosti spôsobuje iba žiarlivosť. Výsledky (odpovede), ktoré sme zistili položením tejto otázky, sú obzvlášť pozoruhodné. Menej ako 54 % opýtaných súhlasí s porekadlom, takmer tretina (27,4 %) s tým vôbec nesúhlasí a 20 % respondentov nevedel na otázku odpovedať.

Šiesta časť dotazníka mierne presahovala hranice nami skúmanej témy. Zaujímalo nás *názor študentov na pôvod zla.* Uviedli sme šesť názorov (citácií) na pôvod zla od rôznych autorov, resp. z rôznych filozofických smerov alebo náboženstiev. Prvým bol názor Chalíla Džibrána, kresťanského mystického spisovateľa z Libanonu, ktorý píše: „O dobre vo vás môžem hovoriť, ale o zle nie. Lebo čo iné je zlo, než dobro mučené vlastným hladom a smädom?"[52] Druhá bola myšlienka Sokratesa: „Zlo je dôsledok neznalosti toho, čo je dobré. Nikto dobrovoľne nekoná zlo."[53] Ako tretí sme si vybrali názor Friedricha Wilhelma Nietzscheho: „Zlo je všetko, čo vyplýva zo slabosti."[54] Štvrtý reprezentuje názor kresťanských gnostikov. Podľa nich je zlo spôsobované Demiurgom alebo Yaldabaothom (diablom, resp. nedokonalým bohom). Piaty vychádza z dogmy islamskej teológie, podľa ktorej zlo je výtvor boží svedčiaci o všemohúcnosti boha. Posledný názor prezentuje kresťanský pohľad na zlo, t. j. zlo vyplýva zo slobodnej vôle a nedokonalosti človeka.

Na prvý pohľad sa zdá, že sme uvideli šesť rôznych pohľadov na zlo. V skutočnosti však ide len o tri rôzne názory. Prvé dve prezentujú rovnaký názor na pôvod zla, totiž Chalíl Džibran bol silne ovplyvnený platonizmom ako aj učením Sokratesa. Hoci Nietzsche považoval sám seba za antikrista a bol aj silným ateistom, jeho názor na pôvod zla bol ovplyvnený kresťanským učením (zlo vyplýva zo slabosti ~ zlo vyplýva zo slobodnej vôle a nedokonalosti). Poslednú súvislosť vidíme v názoroch gnostikov a moslimov, hoci boh moslimov (Alah) nie je totožný s Yaldabaothom. Nedokonalosť ako aj zlo pochádza podľa gnostikov od Demiurga, ktorý nie je ich bohom.

Študenti mali v dotazníku označiť dve z vyššie uvedených názorov. Otázku sme položili veľmi jednoducho: *Čo je podľa Vás zlo?* Viac ako 41 % oslovených študentov označilo tretiu a šiestu možnosť (názor Nietzscheho a kresťanov). Podľa väčšiny opýtaných študentov je pôvodom zla *nedokonalosť človeka.*

Posledná otázka bola otvorená. Študenti si mali prestaviť, že sa im môže splniť *jediné želanie.* Mali napísať, čo by si želali. Odpovede na siedmu otázku zhrnieme v tabuľke č. 2.

Tabuľka č. 2: *Jediné želanie študentov*

Želanie	Počet odpovedí	Poradie želania
Zdravie pre rodinu/mňa	42	1.
Šťastie a láska	24	2.
Žiadne želanie	14	3.
Nekonečne veľa želaní	10	4.
Byť spokojný/á	8	5.
Zastaviť čas	6	6.
Peniaze a bohatstvo	6	6.
Múdrosť	5	8.
Precestovať celý svet	4	9.

[52] GIBRAN, K. 1995. *A próféta.* Budapest : Édesvíz Kiadó, 1995. 50. o. ISBN 963-528-073-4.

[53] PLATÓN. *Szókratész védőbeszéde.* Ford. Devecseri, G. [cit. 03-03-2015]. Dostupné na internete: <http://mek.oszk.hu/00400/00460/00460.htm>.

[54] NIETZSCHE, F. W. 1993. *Az Antikrisztus* [online]. Budapest : Ictus Kiadó Bt., 1993. [cit. 03-03-2015]. Dostupné na internete: <http://filozofialap.atwebpages.com/antikrisztus.htm>. ISBN 963-04-3697-3.

Želanie	**Počet odpovedí**	**Poradie želania**
Úspešnosť v práci	4	9.
Úspešnosť na štátnych skúškach	3	11.
Svetový mier	3	11.

Prameň: vlastné spracovanie.

Potvrdzovali sa výsledky skúmania cieľových hodnôt študentov. Štyridsaťdva študentov si želalo *zdravie* (v prvej otázke tretina študentov označilo zdravie ako najdôležitejšiu hodnotu vo svojom živote). Bohatstvo si želalo len 6 študentov a podobne len u šiestich študentov boli peniaze prvé, resp. druhé v rebríčku cieľových hodnôt. Šťastie a láska sú na druhom mieste. Medzi odpoveďami sa našli aj „vtipné želania“, napríklad „nekonečne veľa želaní“ (10 študentov) a „zvláštne želania“, napríklad „zastaviť čas“ (6 študentov). Prečo by chceli mladí ľudia zastaviť čas? – pravdepodobne respondenti mali vážny dôvod si želať zastavenie času.

14 študentov neodpovedalo na siedmu otázku a 12 % opýtaných malo iné želania, ktoré nie sú prezentované v tabuľke č. 2. Želali si napríklad spravodlivosť (2 študenti), lásku (2), existenciu paralelných vesmírov (2 študenti), poznať budúcnosť (1), vnútorný pokoj (1), lepšiu situáciu v rodine (1), pochopenie mladých ľudí (1) atď.

ZÁVER

Cieľom záverečnej práce bolo preskúmať prostredníctvom dotazníkového prieskumu hodnoty a hodnotovú orientáciu študentov Ekonomickej univerzity v Bratislave. V našej práci sme zmapovali hodnoty študentov v dennej forme štúdia, ktorí študujú na štyroch fakultách Ekonomickej univerzity v Bratislave. Naša práca nenárokovala na zovšeobecnenie výsledkov. Našou snahou bolo priblížiť formovanie hodnotového systému mladých ľudí študujúcich na Ekonomickej univerzity v Bratislave.

Z výsledkov prieskumu vyplývalo, že na prvom mieste v rebríčku cieľových hodnôt študentov je zdravie až potom nasleduje láska. Toto zistenie sa spätne potvrdzovalo prostredníctvom poslednej otvorenej otázky, kde mali študenti napísať, čo by si želali. Až 42 % študentov si želalo zdravie a 24 % študentov si želalo šťastie a lásku. Na prvom mieste v rebríčku inštrumentálnych hodnôt študentov je úprimnosť (54 % opýtaných študentov) a najviac odsudzujú klamstvo a dvojtvárnosť.

Ďalej nás zaujímalo nás názor študentov na pôvod zla. Viac ako 41 % oslovených študentov označilo tretiu a šiestu možnosť v dotazníku, t. j. názor F. W. Nietzscheho a dogmu kresťanskej teológie. Pôvodom zla je podľa väčšiny študentov nedokonalosť človeka.

Hoci získané výsledky nemôžeme zovšeobecňovať, ale môžu nám pomôcť urobiť si úsudok o hodnotovej orientácii študentov Ekonomickej univerzity v Bratislave v súčasnosti. Takisto si treba uvedomiť, že hodnotový systém človeka má významný dosah na spôsoby jeho správania, myslenia a rozhodovania.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] BAUER, B. 2005. A fiatalok értékvilága, társadalmi közérzete. In BAUER, B. et al. 2005. *Ifjúság 2004. Gyorsjelentés.* Budapest : Mobilitas Ifjúságkutatási Iroda, 2005. 95 o. ISBN 963-217-201-9.

[2] BOCSI, V. 2010. Törésvonalak. Hallgatói értékvilágok belső rétegzettsége egy három ország határán fekvő régió felsőoktatási intézményeiben. In *Educatio.* ISSN 1419-8827, 2010, 19. évf., 2. sz., 214-229 o.

[3] CAKIRPALOGLU, P. 2004. *Psychologie hodnot*. Olomouc : Votobia, 2004. 427 s. ISBN 80-7220-195-6.
[4] *EUROBAROMETER 72. Verejná mienka v Európskej únii. Jeseň 2009.* [online]. Zastúpenie Európskej komisie v Slovenskej republike, 2009. [cit. 14-05-2015]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb72/eb72_sk_sk_nat.pdf>. 92 s.
[5] GIBRAN, K. 1995. *A próféta.* Budapest : Édesvíz Kiadó, 1995. 75 o. ISBN 963-528-073-4.
[6] HARTL, P. – HARTLOVÁ, H. 2000. *Psychologický slovník.* Praha : Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.
[7] ILGOVÁ, J. – RITOMSKÝ, A. 2009. Hodnoty mladých Čechov a Slovákov – komparatívny empirický výskum. In *Sociálne a politické analýzy.* ISSN 1337-5555, 2009, roč. 3, č. 1, s. 73-113.
[8] IŠTVÁNIKOVÁ, L. – ČIŽMÁRIK, M. 2007. Hodnoty a hodnotové orientácie v zrkadle dejín. In *Človek a spoločnosť* [online]. 2007, roč. 10, č. 2 [cit. 24-04-2015]. Dostupné na internete: <http://www.saske.sk/cas/archiv/2-2007/cizmarik.html>. ISSN 1335-3608.
[9] KLUČOVANSKÁ, E. 2004. Hodnotová orientácia súčasnej mládeže a jej význam v pedagogickom procese. In *Radosť a nádej.* ISSN 1335-3543, 2004, roč. 2, č. 1, s. 15-25.
[10] KOHOUTEK, R. 2002. *Základy užité psychologie.* Brno : CERM, 2002. 544 s. ISBN 80-214-2203-3.
[11] KRATOCHVÍLOVÁ, E. 1994. Rodina v hodnotovom systéme detí a mládeže. In *Učiteľské noviny.* ISSN 0139-5769, 1994, roč. 44, č. 43, s. 10.
[12] LAJČIAKOV, P. – BLAŠÍKOVÁ, P. 2003. Pohľad na hodnotovú orientáciu mladých ľudí. In *Hodnotové aspekty súčasného sveta : zborník príspevkov z interdisciplinárnej vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou konanej v rámci 5. výročného stretnutia SFZ v dňoch 18.–19. septembra 2003 v Nitre.* Nitra : Iris, 2003. ISBN 80-89018-57-2, s. 292-296.
[13] Najviac sa bojíme vojny na Ukrajine a Islamského štátu. In *aktuality.sk* [online]. Bratislava, 08. 05. 2015. [cit. 14-05-2015]. Dostupné na internete: <http://www.aktuality.sk/clanok/275551/slovaci-sa-najviac-boja-vojny-na-ukrajine-a-islamskeho-statu/>.
[14] NEWCOMB, T. M. – TURNER, R. H. – CONVERSE, P. E. 1965. *Social psychology; the study of human interaction*. London : Routledge & Kegan Paul, 1965. 612 p. ISBN 978-0-03-050240-8.
[15] NIETZSCHE, F. W. 1993. *Az Antikrisztus* [online]. Budapest : Ictus Kiadó Bt., 1993. [cit. 03-03-2015]. Dostupné na internete: <http://filozofialap.atwebpages.com/antikrisztus.htm>. ISBN 963-04-3697-3.
[16] PLATÓN. *Szókratész védőbeszéde.* Ford. Devecseri, G. [cit. 03-03-2015]. Dostupné na internete: <http://mek.oszk.hu/00400/00460/00460.htm>.
[17] PRŮCHA, J. – WALTEROVÁ, E. – MAREŠ, J. 2003. *Pedagogický slovník.* Praha : Portál, 2003. 322 s. ISBN 80-7178-772-8.
[18] PRUNNER, P. 2002. *Výzkum hodnot*. Plzeň : Euroverlag, 2002. 343 s. ISBN 80-7177-710-2.
[19] SALBOT, V. – KAČÁNI, V. 2006. Hodnoty a výchova adolescentnej mládeže. In *Psychologické dny 2006 : Prožívání sebe a měnícího se světa : sborník příspěvků z konference 24. Psychologické dny, Olomouc 2006* [online]. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie ve spolupráci s Českomoravskou psychologickou společností, 2007. [cit. 23-04-2015]. Dostupné na internete: <

http://cmps.ecn.cz/pd/2006/texty/pdf/salbot_kacani.pdf>. ISBN 978-80-7308-185-0. s. 1-8.

[20] SCHWARTZ, S. H. 2003. Univerzáliák az értékek tartalmában és struktúrájában. Elméleti előrelépések és empirikus próbák húsz országban. In VÁRINÉ SZILÁGYI, I. et al. 2003. *Az értékek az életben és a retorikában*. Budapest : Akadémiai Kiadó, 2003. 105-154 o. ISBN 963-057-992-8.

[21] SCHWARTZ, S. H. 2007. Basic Human Values : Theory, Methods and Applications. In *Risorsa Uomo*. ISSN 1128-0689, Vol. 23, 2007, Nr. 2, pp. 261-283.

[22] SIČAK, A. 2012. Špecifiká hodnotovej orientácie mládeže a staršej generácie v súčasnom spoločenskom dianí. In *Medzigeneračné mosty – vstupujeme do roka medzigeneračnej solidarity : zborník príspevkov z konferencie s medzinárodnou účasťou 10. 11. 2011 v Prešove* [online]. Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, 2012. [cit. 20-04-2015]. Dostupné na internete: https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Balogova5/subor/sicak.pdf>. ISBN 978-80-555-0644-9.

[23] SPIŠIAK, I. – SPIŠIAKOVÁ, J. 1993. Hodnotový svet našich stredoškolákov. In *Učiteľské noviny*. ISSN 0139-5769, roč. 43, 1993, č. 19, s. 9.

[24] VEROSZTA, Zs. 2010. *Felsőoktatási értékek – hallgatói szemmel. A felsőoktatás küldetésére vonatkozó hallgatói értékstruktúrák feltárása. Ph.D. értekezés.* Budapest : Budapesti Corvinus Egyetem, Társadalomtudományi Kar, Szociológia Doktori Iskola, 2010. 215 o.

[25] WESSETZKY, V. 1988. Ptahhotep intelmei. In *Valóság.* ISSN 0324-7228, XXXI. évf., 1988, 3. sz., 82-94 o.

[26] ŽIVČICOVÁ, E. 2009. Hodnotová orientácia súčasných stredoškolákov. In *Pedagogické rozhľady*. ISSN 1335-0404, roč. 18, 2009, č. 4, s. 12-17.

CRM – NAJVYUŽÍVANEJŠÍ MANAŽÉRSKY NÁSTROJ PRE ROK 2015

CRM – THE MOST UTILIZED MANAGERIAL TOOL FOR THE 2015 YEAR

František Nemeth[1]

ABSTRACT
Based on the results of Bain & Company research, managers feel themselves today self-confidence and optimistic. Global economic growth increased marginally to 2, 6% in 2014, whetting manager´s appetites for more. For the third in row, the Bain & Company´s survey showed, managers ranked revenue growth their top priority in 2015. But at the same time, 62% of the managers expressed concern that customers are less loyal to brands than they used to be, and 46% said insufficient consumer insight is hurting their performance. Nevertheless, leading companies know that improving customer loyalty can help raise revenue and profits. To improve the loyalty is possible through the satisfaction and loyalty management tools, by tracking customer views and satisfaction and diagnosing root causes of defection. So, it´s not surprising that the Bain & Company´s 2015 survey ranked Customer Relationship Management as the top utilized managerial tool for the second time in a row.

KEYWORDS
- customer relationship management, management, management tools, customers

JEL KLASIFIKÁCIA
- M 19, M 21, L 29

ÚVOD

Manažment je podľa Armstronga[2] proces, ktorého účelom je dosahovanie výsledkov prostredníctvom čo najvýhodnejšieho využitia ľudských, finančných a materiálnych zdrojov, ktoré má organizácia a jednotliví manažéri k dispozícii. Je spojený s pridávaním hodnoty týmto zdrojom, ktorá závisí na odbornej spôsobilosti a záväzku ľudí, ktorí sú zodpovední za riadenie obchodu. Podstatu manažmentu tvorí rozhodovanie o tom, čo bude zrealizované a následne zaistenie toho, aby sa to skutočne aj zrealizovalo pomocou efektívneho využitia zdrojov.

Manažment vykonávajú manažéri, ktorí pomocou racionálnych aktivít vplývajú na zdroje, tieto kombinujú a usilujú sa zabezpečiť ich efektívnu transformáciu.[3] V podnikateľskej sfére sa za manažéra považuje ten, kto riadi a prevádzkuje podnik v záujme jedného alebo viacerých vlastníkov organizácie.[4]

Pre prácu každého manažéra je spoločná potreba zvládnuť a uplatniť základné manažérske praktiky, techniky a metódy, ktoré mu umožnia rutinné manažérske správanie v rôznych

[1] Ing. František Nemeth, externý doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, nemeth.frantisek@zsr.sk.
[2] ARMSTRONG, M. 2006. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.
[3] MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9.
[4] FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělaváni manažerú*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

situáciách a riešenie úplne rozdielnych úloh.[5] Techniky sú základom v prínose manažérskeho riadenia. Ich hlavný prínos často tkvie v analytickom, systematickom a tiež v kvantifikovanom základe. Pracujú totiž v nepretržitom cykle získavania a analyzovania dát, formulovania problémov, výberu cieľov, identifikácie možných smerov riešenia a budovania nových modelov. Porovnávajú tiež náklady s výnosmi a výkonmi tak, aby bolo možné identifikovať cestu nápravných opatrení a riešení.

S cieľom pomôcť manažérom pri získavaní informácií o dostupných manažérskych nástrojoch spustila spoločnosť Bain & Company v roku 1993 svoj viacročný výskumný projekt. Účelom projektu je získať fakty o využívaní a výkonnosti jednotlivých manažérskych nástrojov. Každoročne v priebehu výskumu sa spoločnosť snaží identifikovať 25 najpopulárnejších a najrelevantnejších manažérskych nástrojov a determinovať, do akej miery je každý z nástrojov rozvinutý a tiež stupeň jeho úspešnosti.

Výsledky výskumu pomáhajú manažérom porovnávať nimi uplatňované manažérske nástroje a následné výsledky s tými, ktoré sú aplikované v iných organizáciách na celom svete naprieč odvetviami. Taktiež poskytujú manažérom, ktorí sa snažia vylepšiť výkonnosť ich organizácie informácie, potrebné na identifikáciu, implementáciu a integráciu optimálnych manažérskych nástrojov.

Cieľom príspevku je identifikovať najvyužívanejšie manažérske nástroje uplatňované v podnikovej sfére. Zároveň je cieľom príspevku bližšie špecifikovať a popísať manažérsky nástroj, ktorý je možné na základe výsledkov explicitného prieskumu spoločnosti Bain & Company považovať za najvyužívanejší pre rok 2015.

MODERNÉ MANAŽÉRSKE NÁSTROJE

V súčasnom prostredí globalizácie, rýchlych technologických zmien a ekonomických turbulencií čelia manažéri narastajúcim výzvam a tým aj potrebe nájsť správne nástroje, ktoré im pomôžu tieto výzvy naplniť. Táto skutočnosť si vyžaduje, aby boli manažéri informovanejší ako kedykoľvek predtým, keďže sú nútení vyberať si z množstva možností ten správny manažérsky nástroj pre svoju firmu. Proces výberu sám osebe môže byť totiž rovnako zložitý ako podnikateľský problém, ktorý potrebujú vyriešiť. Musia si zvoliť nástroje, ktoré im najlepšie pomôžu pri tvorbe podnikateľských rozhodnutí vedúcich k zlepšeným procesom, produktom a službám a prinesú lepšiu výkonnosť a zisky.

Od roku 1993 realizuje spoločnosť Bain & Company výskum medzi manažérmi po celom svete zameraný na manažérske nástroje, ktoré vo svojej praxi uplatňujú a na efektivitu týchto manažérskych nástrojov. Každoročne v priebehu výskumu sa spoločnosť snaží identifikovať 25 najpopulárnejších a najrelevantnejších manažérskych nástrojov a determinovať do akej miery je každý z nástrojov rozvinutý a tiež stupeň jeho úspešnosti. Pre rok 2015 bol výskum zameraný na nasledujúce manažérske nástroje zoradené abecedne:[6]

- Balanced Scorecard (BSC)
- Benchmarking
- Big Data Analytics (BDA)
- Business Process Reengineering (BPR)
- Change Management Programs (CMP)
- Complexity Reduction

[5] VEBER, J. a kol. 2003. *MANAGEMENT. Základy-prosperita-globalizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.

[6] RIGBY, D. K. 2015. *MANAGEMENT TOOLS 2015. An executive´s guide*. [online]. Boston: Bain & Company, Inc., 2015. 68 p. [cit. 2015.10.20.] Dostupné na internete: < http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx> . ISBN 0-9656059-7-3.

- Core Competencies
- Customer Relationship Management (CRM)
- Customer Segmentation
- Decision Rights Tools (DRT)
- Digital Transformation
- Disruptive Innovation Labs (DIL)
- Employee Engagement Surveys (EES)
- Mergers and Acquisittions
- Mission and Vision Statements (MaVS)
- Organizational Time Management (OTM)
- Outsourcing
- Price Optimisation Models (POM)
- Satisfaction and Loyalty Management (SLM)
- Scenario and Contingency Planning (SaCP)
- Strategic Alliances
- Strategic Planning
- Supply Chain Management (SCM)
- Total Quality Management (TQM)
- Zero-Based Budgeting (ZBB)

Aby boli jednotlivé nástroje zaradené do výskumu musia byť relevantné z pohľadu vrcholového vedenia podnikov, aktuálne a merateľné. Výskum je doplnený priamymi rozhovormi, ktoré napomáhajú spoznať najvhodnejšie okolností, za akých je každý nástroj schopný priniesť požadované výsledky.

V roku 2014 zrealizovala spoločnosť Bain & Company 1 067 kompletných medzinárodných prieskumov v rámci širokej škály riadiacich pracovníkov naprieč všetkými odvetviami. Respondenti z 10 krajín boli zoskupení do štyroch regiónov – Severná Amerika (Spojené štáty a Kanada), Európa, Stredný východ a Afrika – EMEA (Francúzsko, Nemecko, Španielsko a Veľká Británia), Ázia a Pacifik – APAC (Čína a India) a Latinská Amerika (Mexiko a Brazília). Desať najvyužívanejších manažérskych nástrojov v roku 2014 zachytáva tabuľka č. 1. V tabuľke sú tiež uvedené pozície jednotlivých nástrojov v ich hodnotení v rámci jednotlivých regiónov.

Tabuľka 1: Najvyužívanejšie manažérske nástroje pre rok 2015

Oblasť/ Nástroj	Celkové poradie	Severná Amerika	EMEA	APAC	Latinská Amerika
CRM	**1**	4	1	2	4
Benchmarking	**2**	2	1	14	2
EES	**3**	1	5	8	9
Strategické plánovanie	**4**	2	9	5	1
Outsourcing	**5**	6	3	5	9
Balanced Scorecard	**6**	7	3	15	3
MaVS	**7**	5	8	18	5

Tabuľka 1: Najvyužívanejšie manažérske nástroje pre rok 2015 – pokračovanie

Oblasť/ Nástroj	Celkové poradie	Severná Amerika	EMEA	APAC	Latinská Amerika
SCM	**8**	7	10	2	13
Change Management	**9**	9	6	21	9
Segmentácia zákazníkov	**10**	14	6	12	7

Zdroj: RIGBY, D. – BILODEAU, B. 2015. *Management Tools & Trends* 2015.[online]. Boston: Bain & Company, Inc., 2015. 17 p. [cit. 2015.10.20.] Dostupné na internete: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>.

Nasledujúca tabuľka č. 2 zachytáva porovnanie najpopulárnejších manažérskych nástrojov označených riadiacimi pracovníkmi v roku 2014 s najvyužívanejšími manažérskymi nástrojmi v minulých rokoch.

Tabuľka 2: Najvyužívanejšie manažérske nástroje v čase

Rok/ Pozícia	2000	2006	2010	2012	2014
1	Strategic planning	Strategic planning	Benchmarking	Strategic planning	CRM
2	MaVS	CRM	Strategic planning	CRM	Benchmarking
3	Benchmarking	Customer Segmentation	MaVS	EES	EES
4	Outsourcing	Benchmarking	CRM	Benchmarking	Strategic planning
5	Customer Satisfaction	MaVS	Outsourcing	Balanced Scorecard	Outsourcing
6	Growth Strategies	Core Competencies	Balanced Scorecard	Core Competencies	Balanced Scorecard
7	Strategic Alliances	Outsourcing	CMP	Outsourcing	MaVS
8	Pay-for-Performance	BPR	Core Competencies	Change Management	SCM
9	Customer Segmentation	SaCP	Strategic Aliances	SCM	Change Management
10	Core Competencies	Knowledge Management	Customer Segmentation	MaVS	Customer Segmentation

Zdroj: http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp

Ako je možné vidieť z tabuľky č. 1 najvyužívanejším manažérskym nástrojom v roku 2014 sa stalo *Riadenie vzťahov so zákazníkmi* – CRM.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Customer Relationship Management (CRM) v preklade do slovenčiny Riadenie vzťahov so zákazníkmi „znamená aktívnu tvorbu a udržiavanie dlhodobo prospešných vzťahov so zákazníkmi. Komunikácia so zákazníkmi je pritom zaistená vhodnými technológiami, ktoré predstavujú pre akcionárov aj pre zamestnancov firmy samostatné procesy s pridanou

hodnotou.“[7]

CRM aplikované v akejkoľvek konkrétnej podobe je možné chápať rôznymi spôsobmi, vždy je však dávaný veľký dôraz na vytváranie dlhodobých partnerských vzťahov medzi firmou a jej zákazníkmi. Tieto vedú k dobrému „image“ firmy a tým aj k zvyšovaniu počtu zákazníkov.

Postupom času ako sa menil trh z masovej orientácie na orientáciu zákaznícku menil sa i marketing a jeho úlohy. Tak ako sa rozvíjal marketing spolu s ním sa rozvíjalo i Riadenie vzťahov so zákazníkmi. Transformácia na vzťahový marketing dáva dôraz na aktívnu tvorbu a udržiavanie dlhodobo prospešných vzťahov so zákazníkmi. Komunikácia so zákazníkmi je zabezpečovaná prostredníctvom vhodných technológií zabezpečujúcich požadovanú pridanú hodnotu.[8]

Zákazníci sa v súčasnej dobe stávajú stále viac a viac nestálymi, ich rozhodovanie je stále sofistikovanejšie, majú prístup k stále viac informáciám o ponúkaných produktoch a volia si stále nové cesty komunikácie.[9] Obojstranná stúpajúca hodnota vzťahu medzi zákazníkom a podnikom je kľúčová pre udržanie tohto vzťahu. Súčet diskontovaných celoživotných hodnôt všetkých zákazníkov sa nazýva zákaznícky kapitál (customer equity). Hodnota tohto kapitálu rastie spoločne so zákazníckou vernosťou a práve budovanie zákazníckeho kapitálu je cieľom riadenia vzťahov so zákazníkmi.[10]

CRM nepredstavuje žiadnu novú filozofiu vo vzťahu k zákazníkovi, skôr tu ide o komplexnú metodiku tvorby vhodných, ekonomicky prospešných vzťahov. Dôraz sa pritom kladie na cielenú kvalifikáciu personálu a využívanie metód sociálnej psychológie, integrácie a ďalšieho rozšírenia doterajších technológií ako aj na správne nasmerovanie obchodných procesov s výmenou hodnôt medzi podnikom a zákazníkmi. Riadenie vzťahov so zákazníkmi pomocou moderných nástrojov integruje marketing, predaj, zákaznícku podporu a mnohé ďalšie vnútropodnikové procesy čím ich udržiava v rovnováhe a v širšom meradle prispieva k maximalizácii zisku.[11]

V zásade sa teda jedná o systém, ktorý sleduje interakcie medzi zákazníkom a firmou a umožňuje zamestnancom v momente vyhľadať potrebné informácie o zákazníkovi ako napríklad minulé objednávky, históriu servisných služieb, výnimočne riešené problémy atď.. Jediným cieľom týchto aktivít je urobiť zákazníka šťastným, nakoľko práve vďaka zákazníkovi beží obchod. Podľa Wesslinga systém riadenia vzťahov so zákazníkmi obsahuje štyri základné prvky:[12]

1. ľudia,
2. procesy,
3. technológie,

[7] WESSLING, H. 2002. *Aktivní vztah k zákazníkum pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénaře*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0569-9.
[8] KELLER, K. – KOTLER, P. 2007. *Marketing a management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
[9] PEEL, J. 2002. *CRM: Redefining Customer Relationship Management*. Woburn: Digital Press, 2002. ISBN 978-1555582630.
[10] KOTLER, P. – KELLER, K. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 80-247-1359-4.
[11] CHLEBOVSKÝ, V.2005.*CRM: řízení vztahu se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005.ISBN 80-251-0798-1.
[12] WESSLING, H. 2002. *Aktivní vztah k zákazníkum pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénaře*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0569-9.

4. dáta.

Efektívne fungovanie všetkých súčastí CRM si vyžaduje, aby bol každý zamestnanec podniku oboznámený s CRM filozofiou firmy, aby ju pochopil a v súlade s touto filozofiou aj vystupoval. Taktiež je dôležité optimalizovať procesy z hľadiska efektivity CRM. Nástroje umožňujúce a uľahčujúce podporu riadenia vzťahov so zákazníkmi prestavujú technológie. Význam CRM spočíva v tom, že skracuje vzdialenosť medzi zákazníkom a podnikom čím prispieva k jeho celkovému úspechu vďaka zákazníckej lojalite, nadštandardným službám, lepšiemu využitiu informácií a učeniu sa celej organizácie. Podstata systému vyzerá byť jednoduchá – postarajte sa o svojich zákazníkov a oni sa postarajú o váš obchod – no v praxi to už také jednoduché nie je.[13]

Príkladom spoločnosti, ktorá zaváhala, ale poučila sa z chýb v riadení vzťahov so zákazníkmi je i svetový počítačový gigant IBM. Spoločnosť v priebehu rokov 1986 až 1992 stratila viac ako 33 miliónov dolárov príjmov, vďaka skutočnosti, že prestala dominovať na svojom trhu. V reakcii na túto skutočnosť manažment firmy pristúpil k zníženiu stavu zamestnancov a úspore nákladov. Behom niekoľkých rokov sa však potvrdilo, že to nebola správna reakcia na znižovanie príjmov. Namiesto týchto krokov mala byť pozornosť venovaná riadeniu vzťahov so zákazníkmi. Kombináciou kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu sa dospelo k tomu, že zákazníci stratili dôveru k spoločnosti z jednoduchého dôvodu, že nevedeli kde hľadať pomoc. Kľúčový popredajný servis bol totiž mätúci a roztrieštený. O dekádu rokov neskôr sa IBM stáva dôverne známou e-servis značkou. E-servis bol pritom koncipovaný na základe výsledkov extenzívneho výskumu z oblasti problémov v riadení vzťahov so zákazníkmi. IBM odhaduje, ž e vďaka systému kombinujúcemu znalostný manažment a technológie na podporu zákazníckej spokojnosti a prijatiu zákaznícky orientovaného prístupu vzrástli jej príjmy v období troch rokov o 525 miliónov dolárov. Čo je však ešte dôležitejšie z pohľadu CRM, takmer dve tretiny zákazníkov, ktorí sa zúčastnili pilotnej štúdie potvrdili prínosnosť nového systému.[14]

Využitie možností CRM však nie je vôbec jednoduché. Realizované prieskumy ukazujú, že až 70% organizácií hodnotí implementáciu CRM iba ako čiastočný úspech alebo dokonca ako zlyhanie. Skutočné CRM je totiž iniciatívou, ktorá sa prelína celou spoločnosťou a vo svojej podstate musí byť riešená strategicky. Skutočný úspech je založený na dôkladnej implementácii do mnohých častí a procesov firmy, od predpredajných aktivít po popredajné a do všetkých bodov, kde sa dostáva klient do kontaktu s firmou.[15]

ZÁVER

Z hľadiska najnovších trendov v správaní a postojoch manažérov výskum spoločnosti Bain&Company vo všeobecnosti ukázal, že títo sú v súčasnosti sebaistí a optimistickí. Na základe výsledkov 74% z nich považuje svoju súčasnú finančnú výkonnosť za silnú a 55% verí, že ekonomické podmienky v ich odvetví sa zlepšujú. Považujúc svoju schopnosť prispôsobiť sa zmenám za konkurenčnú výhodu 75% respondentov cíti lepšiu pozíciu do

[13] NGUYEN, T. H. – SHERIF, J. S. – NEWBY, M. 2007. Strategies for successful CRM implementation. In *Information Management & Computer Security* [online]. 2007, vol. 15, no. 2, [cit. 2015-10-20.] Dostupné na internete:<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=E098C56AB1C3F6AE0D509DF3385B987B?contentType=Article&contentId=1603104>. ISSN: 0968-5227.

[14] ŠPRINGL, P. 2010. *Návrh koncepce a projektu implementace CRM ve firmě*: diplomová práca. Brno: VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ, 2010.

[15] CRM – easy to do wrong, hard to do right. In *Strategic Direction* [online]. 2002, vol. 18, no. 3 [cit. 2015-10-20]. Dostupné na internete: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessonid=E098C56AB1C3F6AE0D509DF3385B987BcontentType=Article&contentId=869216>. ISSN: 0258-0543.

budúcna. V Číne a Indii, kde výhľad na rast je ešte silnejší, dôvera v schopnosť prispôsobiť sa zmenám je ešte vyššia - 88%.

Výskum tiež ukázal, že globálny ekonomický rast dosiahol v roku 2014 takmer 2,6%, čo povzbudilo apetít manažérov. Títo tak už tretíkrát v rade označili za svoju top prioritu *rast tržieb*. Rast tržieb pritom riadiaci pracovníci citovali ako svoj hlavný cieľ dvakrát tak často ako ostatné priority – *redukciu nákladov* a *nárast ziskovosti*.

Zároveň, až 62% riadiacich pracovníkov vyjadrilo svoje obavy, že zákazníci sú menej lojálny k značkám ako tomu bolo zvykom. Táto skutočnosť vedie spoločnosti k snahe lepšie poznať túžby svojich zákazníkov a zabrániť im tak prejsť ku konkurencii.

Spokojnosť a lojalitu zákazníkov môžu podporiť manažérske nástroje využívajúce sledovanie zákazníckeho pohľadu a spokojnosti a diagnostiku dôvodov prechodu ku konkurencii. Z tohto pohľadu nie je prekvapujúce, že práve *Riadenie vzťahov so zákazníkmi* sa stalo už druhýkrát v rade najvyužívanejším manažérskym nástrojom.

CRM aplikované v akejkoľvek konkrétnej podobe je možné chápať rôznymi spôsobmi. V zásade však ide o podnikateľský prístup založený na pochopení a ovplyvňovaní zákazníkových potrieb a nákupného správania prostredníctvom aktívnej komunikácie s cieľom zjednodušenia získavania nových zákazníkov a zvýšenia objemu opakovaných predajov zákazníkom súčasným. Význam CRM spočíva v tom, že skracuje vzdialenosť medzi zákazníkom a podnikom čím prispieva k jeho celkovému úspechu vďaka zákazníckej lojalite, nadštandardným službám, lepšiemu využitiu informácií a učeniu sa celej organizácie. Aj keď podstata systému vyzerá byť jednoduchá – „postarajte sa o svojich zákazníkov a oni sa postarajú o váš obchod“ – v praxi to už také jednoduché nie je.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

ARMSTRONG, M. 2006. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.

CRM – easy to do wrong, hard to do right. In *Strategic Direction* [online]. 2002, vol. 18, no. 3 [cit. 2015-10-20]. Dostupné na internete: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessonid=E098C56AB1C3F6AE0D509DF3385B987BcontentType=Article&contentId=869216>. ISSN: 0258-0543.

FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělaváni manažerú*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp

CHLEBOVSKÝ, V. 2005. *CRM: řízení vztahu se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

KELLER, K. – KOTLER, P. 2007. *Marketing a management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. – KELLER, K. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 720 s. ISBN: 80-247-1359-4.

MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007, 429 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

NGUYEN, T. H. – SHERIF, J. S. – NEWBY, M. 2007. Strategies for successful CRM implementation. In *Information Management & Computer Security* [online]. 2007, vol. 15, no. 2, [cit. 2015-10-20]. Dostupné na internete: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=E098C56AB1C3F6AE0D509DF3385B987B?contentType=Article&contentId=1603104>. ISSN: 0968-5227.

PEEL, J. 2002. *CRM: Redefining Customer Relationship Management*. Woburn: Digital Press, 2002. 217 s. ISBN-10: 155558263X, ISBN-13: 978-1555582630.

RIGBY, D. K. 2015. *MANAGEMENT TOOLS 2015. An executive´s guide*. [online]. Boston: Bain & Company, Inc., 2015. 68 p. [cit. 2015.10.20.] Dostupné na internete: < http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx>. ISBN 0-9656059-7-3.

RIGBY, D. – BILODEAU, B. 2015. *Management Tools & Trends* 2015. [online]. Boston: Bain & Company, Inc., 2015. 17 p. [cit. 2015-10-04.] Dostupné na internete: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>.

ŠPRINGL, P. 2010. *Návrh koncepce a projektu implementace CRM ve firmě*: diplomová práca. Brno: VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ, 2010. 97 s.

VEBER, J. a kol. 2003. *MANAGEMENT. Základy-prosperita-globalizace.* Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WESSLING, H. 2002. *Aktivní vztah k zákazníkum pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénaře*. Praha: Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

VYUŽITIE METÓD MULTIKRITERIÁLNEJ ANALÝZY PRI DIAGNOSTIKE ĽUDSKÝCH ZDROJOV
THE APPLICATION OF MULTI-CRITERIA ANALYSIS METHODS IN THE DIAGNOSTICS OF HUMAN RESOURCES

Anna Neumannová

ABSTRACT
The significance and importance of human resources in a company require their examination, analysis and evaluation. Methods for diagnostics of human resources allow the company to obtain information about the previous development as well as information about the current state of human resources and their effective. We can include a fact that a company may be used predicted future development for diagnostic outcome as the advantages of diagnostics of human resources

KEY WORDS
Diagnostics of human resources, methods of multi-criteria analysis, efficiency indicators of human resources, indicators of human processes, performance indicators of human resources management.

JEL KLASIFIKÁCIA
C 31, J 24

ÚVOD

Dominantným prvkom existencie každého podniku sú ľudia. Človek je ten, ktorý určuje podniku cieľ, koordinuje aktivity na dosiahnutie tohto cieľa a jeho činnosťou sa podnik stáva efektívnym. Všetky podniky potrebujú na zabezpečenie pracovných úloh a výkonov ľudské, finančné, informačné a materiálové zdroje. Ľudské zdroje v podniku predstavujú všetci jedinci, ktorí v nej vykonávajú prácu na základe pracovnej zmluvy. Rozumieme tým zamestnancov, ktorí sú *„na základe vlastného rozhodnutia zapojení do pracovného procesu, schopní sebarealizácie pri vykonávaní cieľavedomých pracovných činností, ktoré vedú k tvorbe hodnôt.“*[2]

1 ĽUDSKÉ ZDROJE A ĽUDSKÝ KAPITÁL, ICH PODSTATA A CHARAKTERISTIKA PRE ÚČELY DIAGNOSTIKY

Význam a dôležitosť ľudských zdrojov v podniku si vyžaduje ich podrobné skúmanie, analyzovanie a hodnotenie. Diagnostika je vhodný spôsob, prostredníctvom ktorého môže podnik získať informácie o predchádzajúcom vývoji a zároveň informácie o súčasnom stave ľudských zdrojov a ich efektivite. Medzi výhody diagnostiky ľudských zdrojov môžeme zaradiť i skutočnosť, že podnik môže výsledok diagnostiky využiť na predikovanie budúceho vývoja. Diagnostiku ľudských zdrojov je preto dôležité vnímať aj ako súčasť rozhodovacích procesov v podniku.

[1] doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.,Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail:anna.neumannova@euba.sk,
[2] VETRÁKOVÁ, M. a.i. 2006. *Ľudské zdroje v organizácii*. s. 18.

Výsledné hodnoty, ktoré tvoria výstup diagnostiky ľudských zdrojov a podniku poskytujú pohľad na to, ako sa ľudské zdroje podieľajú na výsledku hospodárenia a ako prispievajú k vytváraniu hodnoty podniku.

Wöhe vníma ľudské zdroje v rámci podniku v troch základných súvislostiach:

- **Zamestnanci ako činiteľ výkonu –** možnosť získania konkurenčnej a komparatívnej výhody. Výhoda v podobe zamestnancov sa prejavuje najmä v oblasti manažmentu, výskumu a marketingu.
- **Zamestnanci ako nákladový faktor –** náklady podniku na personálne zabezpečenie sú vysoké, preto je potrebné aby podnik kalkuloval s tým, že zamestnanec je chránený do určitej miery legislatívou. Typickým príkladom je prepustenie zamestnanca.
- **Zamestnanci ako výrobný faktor –** podmienky, pri ktorých zamestnanec podáva optimálny výkon nie sú ľahko zistiteľné a naplniteľné, ako je to v prípade strojov. Tento fakt je potrebné rešpektovať a prispôsobiť tomu kvalitu personálneho riadenia.[3]

Ľudské zdroje sú tie, ktoré sa v porovnaní s technickými zdrojmi a zariadeniami dajú neustále zlepšovať. Ľudia sú schopní sa neustále zdokonaľovať vo svojich vedomostiach, schopnostiach a zručnostiach, disponujú kreativitou, prinášajú nové myšlienky a nápady, sú schopní nachádzať riešenia rôznych problémov. Práve ľudské zdroje sú tie, ktoré môžu podniku priniesť jedinečnú konkurenčnú výhodu. Vetráková[4] vníma hodnotu ľudských zdrojov v:

- schopnosti človeka neustále hľadať možnosti zdokonaľovania sa a sebarealizovania,
- schopnosti neustále sa prispôsobovať zmenám,
- v práci ďalej schopnosti neustále premieňať svoju hodnotu na spoločenskú silu, ktorá uvádza do pohybu ostatné zdroje.

Seková a kolektív autorov[5] vo svojej knižnej publikácii uvádzajú, že *„ práve ľudia vyrábajú, predávajú, slúžia klientom, premýšľajú, tvoria, prijímajú rozhodnutia, motivujú, komunikujú, dohliadajú, vykonávajú administratívne úkony a riadia obchodné záležitosti organizácie.“* Ľudské zdroje sú podľa nich tvorivým prvkom organizácie, reprezentujú ju, vdychujú jej život a formujú jej vlastnú individualitu.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že ľudské zdroje tvoria nenahraditeľnú zložku každej organizácie. Často sú považované za najväčší zdroj konkurenčnej výhody. Zároveň sú nositeľom ľudského kapitálu.

Ľudský kapitál ako pojem zaviedol do všeobecnej ekonómie Milton Friedman, keď pri svojej analýze dopytu po peniazoch rozdelil bohatstvo na ľudský a ostatný kapitál. Ľudský kapitál definoval ako súhrn vlastností (kvalitatívnych aspektov) pracovnej sily, ako jedného z výrobných faktorov, ktoré ovplyvňujú jej schopnosť pracovať. Ide o znalosti, zvyky a schopnosti človeka určujúce veľkosť jeho produktívnej sily. Prehlbovanie znalostí, zvykov a schopností ľudí je spojené s určitou investíciou do ľudského kapitálu.[6]

[3] WÖHE, G. – KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Úvod do podnikového hospodářství.* s. 136.
[4] VETRÁKOVÁ, M. a.i. 2006. *Ľudské zdroje v organizácii*. s. 21.
[5] SEKOVÁ, M. a kol. 2013. *Manažment II. ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. s. 51.
[6] HVIZDOVÁ, E., 2011. *Riadenie ľudských zdrojov v znalostnej ekonomike.* s. 12.

Za základ teórie ľudského kapitálu môžeme považovať Beckerovu definíciu: „Ľudský kapitál sú schopnosti, zručnosti a zodpovedajúca motivácia tieto schopnosti a zručnosti uplatniť.“ [7] Armstrong vo svojej knižnej publikácii zasa uvádza nasledujúcu definíciu ľudského kapitálu: „Vezmite do úvahy všetky ľudské schopnosti, nech už sú vrodené, či získané. Vlastnosti, ktoré sú cenné a môžu byť vhodným investovaním rozšírené, budú tvoriť ľudský kapitál.“ [8]

Podobne ako predchádzajúci autori, veľa ďalších prirovnáva pojem ľudský kapitál k súboru schopností a vedomostí, ktorými ľudia disponujú. Samuelson a Nordhaus[9] považujú ľudský kapitál za súhrn užitočných, cenných zručností a vedomostí, ktoré ľudia získali v kolobehu neustáleho vzdelávania a sebarealizovania. Domnievajú sa taktiež, že ľudský kapitál, ktorý sa zakladá sa na vzdelávaní je výbornou investíciou do budúcnosti a určitou garanciou vyšších zárobkov. Podobný názor zastáva Alexy, Boroš a Sivák[10], ktorí vnímajú ľudský kapitál rovnako ako súhrn vedomostí a schopností a za výnos z ľudského kapitálu považujú zvyšovanie týchto schopností, ktoré sa prejavia v raste jeho zárobkových možností.

Ľudský kapitál môžeme teda chápať ako súbor vrodených a v priebehu života jedinca získaných znalostí, schopností, zručností, talentu a investícií. Je považovaný za viac-menej dynamickú veličinu.[11] Vodák a Kucharčíková vo svojej spoločnej publikácii uvádzajú tiež názor, že ľudský kapitál je „súhrn vrodených a získaných schopností, vedomostí, zručností, skúseností, návykov, motivácie a energie, ktorými ľudia disponujú a ktoré v priebehu určitého obdobia môžu byť využívané na výrobu produktov. Vlastníctvo ľudského kapitálu sa vzťahuje k osobe, ktorá uvedenými vlastnosťami disponuje.“[12]

Na ľudský kapitál sa môžeme pozrieť ako na výrobný faktor, ktorý dodáva podniku špecifický charakter. Jedine ľudia tvoria tú zložku podniku, ktorá je schopná sa učiť, inovovať, podnecovať a realizovať zmeny či kreatívne myslieť. V prípade, ak podnik disponuje kvalitným ľudským kapitálom, má vysoký predpoklad dlhodobej úspešnosti na trhu.

Ľudský kapitál je tiež považovaný za jeden z faktorov ekonomického rastu. Existuje viacero špecifík, ktoré sú dôležité pre pochopenie správania sa ľudského kapitálu a jeho vzťahu k ekonomickému rastu:

- ľudský kapitál je do značnej miery dopĺňaný spolu s technológiami,
- nie je prenositeľný,
- je veľmi ťažko skladovateľný,
- nie je univerzálne zameniteľný,
- vyznačuje sa dlhodobou návratnosťou vložených investícií,
- je ťažko merateľný.[13]

Z vyššie uvedeného textu jasne vyplýva dôležitosť a jedinečnosť ľudských zdrojov pre existenciu každej organizácie. Milkovich a Boudreau vo svojej knižnej publikácii

[7] MAZOUCH, P., et al, 2011. *Lidský kapitál – meření, souvislosti, prognózy.* s. 1.
[8] ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* s. 56
[9] SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D., 1992. *Ekonómia II.* s. 255.
[10] ALEXY, J. BOROŠ, J. SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie.* s. 13
[11] VODÁK, J. 2011. *Efektivní vzdelávaní zamestnanců.* s. 34.
[12] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdelávaní zamestnanců.* s. 24.
[13] Človek a spoločnosť 2/2003. www.saske.sk

konfrontujú význam ľudských zdrojov s nehnuteľným majetkom podniku a finančnými prostriedkami. Podľa nich sú budovy, zariadenia či finančné prostriedky pre podnik nevyhnutné, avšak ľudským zdrojom prikladajú mimoriadne dôležitý význam. Pokladajú ich za tvorivý prvok organizácie – ľudia navrhujú, vyrábajú tovar, poskytujú služby, kontrolujú kvalitu, zabezpečujú uplatnenie produktov a služieb na trhu, rozdeľujú finančné zdroje, určujú stratégiu a ciele organizácie. Z toho plynie dôležitosť a jedinečnosť ľudských zdrojov v akejkoľvek organizácii – žiadna by nemohla svoju činnosť vykonávať bez ľudských zdrojov.[14]

1. 1 Význam diagnostiky ľudských zdrojov v podniku

Samotné riadenie ľudských zdrojov je definované ako činnosť zahŕňajúca manažérske rozhodnutia a postupy, ktoré priamo ovplyvňujú ľudské zdroje v podniku. Diagnostika ľudských zdrojov je nezávislé a objektívne posudzovanie efektivity a stupňa systému riadenia ľudských zdrojov, súčasne i návrhov a opatrení pre jeho zlepšenie.

Prínosom diagnostiky ľudských zdrojov je identifikácia silných a slabých stránok systému riadenia ľudských zdrojov, vrátane návrhu opatrení pre jeho zlepšenie. Pre realizáciu diagnostiky ľudských zdrojov je možné využívať hlavne globálnu metodológiu „Human Capital Effectiveness Assesment“ (HCEA), ktorá je vždy prispôsobená na konkrétne podmienky príslušnej krajiny a konkrétnym požiadavkám zákazníka. Cieľom samotnej diagnostiky ľudských zdrojov je nezávisle a objektívne posúdiť efektivitu a úroveň riadenia ľudských zdrojov. Cieľom je tiež získať spätnú väzbu o úrovni zavedených HR procesov, na základe ich porovnania s „Best Practise“ a tiež overiť, či a do akej miery sú dodržiavané, ako aj realizované nastavené postupy systému riadenia ľudských zdrojov.

Diagnostický prístup je pri pohľade na ľudské zdroje veľmi podstatný. Podnik potrebuje vedieť, v akom stave sa ľudské zdroje nachádzajú a kde má príležitosti pre ich zlepšenie. Ak podnik pozná cieľ diagnostiky a má nastavené kroky ako postupovať, potrebuje ukazovatele, prostredníctvom ktorých diagnostiku spracuje.

Ukazovatele efektívnosti ľudských zdrojov poskytujú prehľadné a praktické prepojenie s finančnými výsledkami podniku. Indikátory ľudských zdrojov tvoria podstatu diagnostiky ľudských zdrojov. Sú potrebné pri určovaní aktuálneho stavu a stavu, v ktorom by sa chcel podnik nachádzať. Spoločnosť The Emslie Analytics, ktorá má bohaté skúsenosti v diagnostikovaní ľudských zdrojov, vytvorila sústavu hodnotiacich kritérií – indikátorov, ktoré sú popísané v tabuľke 1:

[14] MILKOVICH, G.T. A BOUDREAU J. W. *Řízení lidských zdrojů. s. 38.*

INDIKÁTORY EFEKTÍVNOSTI ĽUDSKÝCH ZDROJOV NA TOP ÚROVNI
Pridaná hodnota ľudských zdrojov = $\frac{\text{podiel investície do ľudského kapitálu}}{\text{návratnosť investície do ľudského kapitálu}}$
Výnosy na pracovníka na plný pracovný úväzok = $\frac{\text{celkové výnosy}}{\text{počet pracovníkov na plný úväzok}}$
Náklady na pracovníka na plný pracovný úväzok = $\frac{\text{celkové náklady}}{\text{počet pracovníkov na plný úväzok}}$
Zisk na pracovníka na plný pracovný úväzok = $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet pracovníkov na plný úväzok}}$
INDIKÁTORY ĽUDSKÝCH PROCESOV
Miera absencií = $\frac{\text{celková absencia}}{\text{efektívny fond pracovného času}}$
Miera výpovedí podaných zamestnancom = $\frac{\text{počet výpovedí}}{\text{počet pracovníkov}}$
Náklady na zamestnanie pracovníka = $\frac{\text{celkové náklady na zamestnanie pracovníkov}}{\text{počet nových pracovníkov}}$
Miera prijatia nového pracovníka = $\frac{počet\ prijatých\ pracovníkov}{počet\ prijatých\ žiadostí}$
INDIKÁTORY VÝKONNOSTI RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV
Podiel nákladov oddelenia ľudských zdrojov na pracovníkov na plný úväzok
Podiel pracovníkov oddelenia ľudských zdrojov na pracovníkov na plný úväzok

Prameň: http://www.emslieanalytics.eu/downloads/essential_metrics.pdf

Tabuľka 1 Indikátory efektívnosti ľudského kapitálu

Inštitút **Saratoga,**[15] uvádza sedem najdôležitejších ukazovateľov, ktoré sú finančne závislé na celkovom výsledku. Ich využitie v podniku závisí od obchodnej stratégie podniku a stratégie ľudského kapitálu, ktorý z nich bude označený ako najvhodnejší:

1. *Výnosový faktor:* je základným meradlom efektivity ľudského kapitálu a je tiež súhrnným výsledkom všetkých dynamizujúcich elementov manažmentu ľudského kapitálu, ktorý ovplyvňuje správanie zamestnancov. Koncepčne ukazuje na čas a úsilie spojené s ľudským kapitálom podniku a na produktivitu jeho pracovníkov. Ide o meranie výnosu vyprodukovaného každým zamestnancom podniku.

[15] http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/saratoga-global-human-capital-measurement-benchmarking-services.jhtml

$$Výnosový\ faktor = \frac{\text{Výnosy}}{\text{Počet pracovníkov}}$$

2. *Nákladový faktor:* koncepčne porovnáva čas a úsilie ľudského kapitálu podniku k prevádzkovým nákladovým výstupom.

$$Nákladový\ faktor\ = \frac{\text{Prevádzkové náklady}}{\text{Počet pracovníkov}}$$

3. *Ziskový faktor:* je stanovený na základe zisku z prevádzkovej činnosti, ktorý vydelíme celkovým počtom pracovníkov podniku. Koncepčne to poukazuje na čas a úsilie vynaložené ľudským kapitálom podniku na získanie prevádzkového zisku.

$$Ziskový\ faktor\ = \frac{\text{Prevádzkový zisk}}{\text{Počet pracovníkov}}$$

4. *EBITDA faktor:* počítame ho ako podiel EBITDA a celkového počtu pracovníkov podniku. Vyjadruje úsilie a čas, vynaložené ľudským kapitálom podniku, na získanie zisku pred zdanením zohľadňujúcich úroky, odpisy a amortizáciu.

$$EBITDA\ faktor = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Počet pracovníkov}}$$

5. *Pridaná hodnota ľudského kapitálu (HCVA):* ide o upravený ukazovateľ prevádzkovej ziskovosti stanovený odpočítaním všetkých prevádzkových nákladov okrem nákladov práce (náklady na odmeňovanie + pracovné benefity) od prevádzkových výnosov a delením celkovým počtom pracovníkov.

$$Pridaná\ hodnota\ ĽK\ (HCVA) = \frac{(\text{Prevádzkové V} - (\text{Prevádzkové N} - \text{N práce}))}{\text{Počet pracovníkov}}$$

6. *Návratnosť investícií vložených do ľudského kapitálu (HCROI):* návratnosť investícií vložených do pracovníkov podniku je ekvivalentom výpočtu pridanej hodnoty investícií do podnikových ľudských aktív. HCROI sa pozerá na ROI z hľadiska zisku investície do celkových nákladov na ľudský kapitál prostredníctvom rovnakého upraveného ziskového ukazovateľa HCVA. HCROI sa počíta ako podiel upraveného ziskového ukazovateľa k nákladom na ľudský kapitál (okrem školného). To priamo vyjadruje výšku – doplniť čoho? získaného z každého EUR investovaného do nákladov práce.

$$Návratnosť\ investície\ vloženej\ do\ ĽK\ (HCROI) = \frac{(\text{Prevádzkové V} - (\text{Prevádzkové N} - \text{N práce}))}{\text{Náklady práce}}$$

7. *Ľudská ekonomická pridaná hodnota (HEVA):* prezentuje bohatstvo vytvorené priemerným počtom pracovníkov v podniku. Vyjadruje, do akej miery môže byť HEVA produkovaná priemerným počtom zmluvných zamestnancov. Sadzba sa zistí odpočítaním 10% vlastného kapitálu z čistého zisku/straty a delením s priemerným počtom celkových zamestnancov.

$$\text{Ľudská ekonomická pridaná hodnota } (HEVA) = \frac{(\text{Čistý zisk} - 10\%\ \text{VK})}{\text{Priemerný počet pracovníkov}}$$

2 UPLATNENIE DIAGNOSTICKÝCH METÓD VPODNIKU

Pre spracovanie diagnostiky ľudských zdrojov v konkrétnom podniku sme zvolili uvedených deväť indikátorov spoločnosti The Emslie Analytics a inštitútu Saratoga. K získaniu výsledných hodnôt predmetných indikátorov slúžili účtovné závierky a informácie z osobných konzultácií. Na základe nich sme vypočítali hodnoty všetkých vybraných indikátorov. Vypočítané hodnoty následne slúžili ako podklad pre aplikovanie metód multikriteriálnej analýzy. Východisko danej analýzy tvorila zostavená východisková matica, v ktorej sme ukazovateľom priradili váhy (všetkým indikátorom bola pridelená rovnaká váha, nakoľko majú pre nás rovnaký význam) a charakter (bol pridelený na základe toho, či je žiaduce aby indikátor rástol alebo naopak klesal). Následne sme získané údaje spracovali vybranými metódami multikriteriálnej analýzy a to metódou váženého súčtu poradí a metódou normovanej premennej.

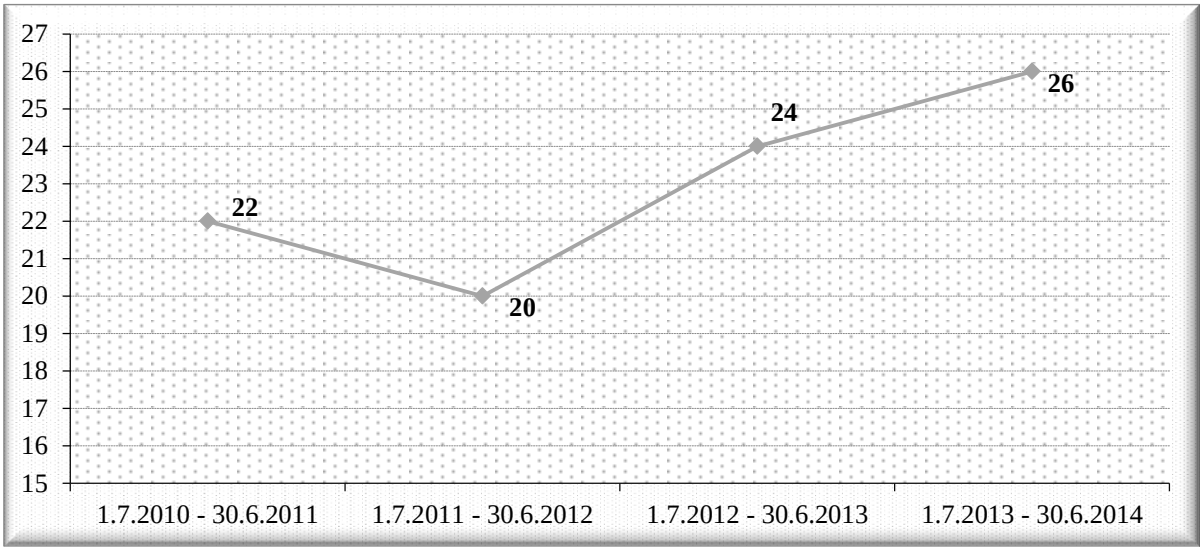
Hodnoty ukazovateľov sú usporiadané vo východiskovej matici a sú uvedené v tabuľke 2:

Tabuľka 2 Východisková matica multikriteriálnej analýzy

	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9
R1 1.7.2010 - 30.6.2011	269 826	5 878	30 630	263 948	0,68	12,82	21,14	1,38	14 287
R2 1.7.2011 - 30.6.2012	246 782	5 528	30 119	241 254	0,00	39,36	40,88	1,11	10 914
R3 1.7.2012 - 30.6.2013	253 175	6 887	32 460	246 288	1,08	17,24	23,66	1,08	14 064
R4 1.7.2013 - 30.6.2014	241 094	6 050	33 419	233 295	0,00	38,30	66,21	1	13 611
Váhy	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Charakter	1	1	1	-1	-1	1	-1	-1	1

Prameň: vlastné spracovanie na základe výkazov spoločnosti a údajov poskytnutých z osobných konzultácii

Výsledné integrálne hodnoty spracované metódou váženého súčtu poradí zobrazuje v grafickom vyjadrení obrázok 1.

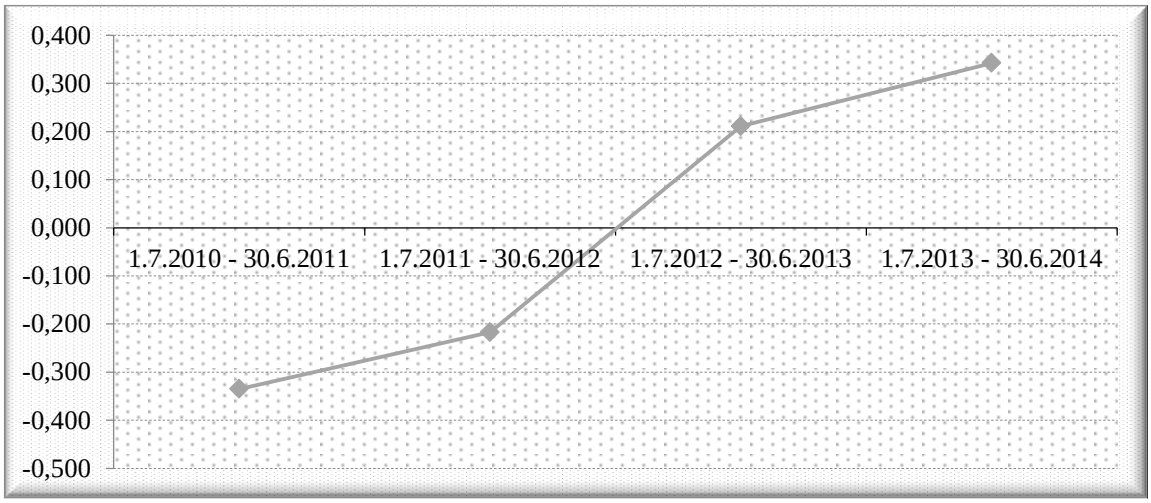


Prameň: vlastné spracovanie

Obrázok 1 Metóda váženého súčtu poradí

Výsledky aplikovanej metódy váženého súčtu poradí poukazujú na to, že najnižšiu komplexnú hodnotu dosiahli ľudské zdroje v hospodárskom roku 2011/2012. Za hlavný dôvod považujeme najnižší dosiahnutý zisk na zamestnanca v porovnávanom období a najnižšiu produktivitu práce z pridanej hodnoty. Príčinou tohto stavu môže byť rapídne zvýšenie počtu zamestnancov, čo spoločnosti prinieslo zvýšené náklady na zamestnancov, hlavne na oddelenie ľudských zdrojov. V nasledujúcich dvoch hospodárskych rokoch môžeme sledovať pozitívny vývoj hodnôt.

Hospodársky rok 2012/2013 sa niesol v znamení najvyššieho zisku na zamestnanca na plný úväzok. V ďalších piatich ukazovateľoch dosiahol druhé najlepšie hodnotenie. K zhoršeniu výsledného stavu prispela aj skutočnosť, že v danom roku podali dvaja zamestnanci výpoveď. V hospodárskom roku 2013/2014 dosiahli ľudské zdroje v spoločnosti najlepšie hodnoty. Až v štyroch ukazovateľoch dosiahli ľudské zdroje najvyššie hodnotenie. Najvyššia produktivita práce na zamestnanca na plný úväzok a naopak najnižšie náklady na zamestnanca na plný úväzok. Výsledné integrálne hodnoty pri použití metódy normovanej premennej zobrazuje obrázok 2.



Prameň: vlastné spracovanie

Obrázok 2 Metóda normovanej premennej

Ľudské zdroje dosahujú v hospodárskych rokoch 2010/2011 a 2011/2012 záporné hodnoty. Najhoršie hodnoty dosiahli v prvom porovnávanom hospodárskom roku. Napriek tomu, že v hospodárskom roku 2010/2011 dosiahli ľudské zdroje v ukazovateli U1 - výnosy na zamestnanca na plný úväzok najvyššiu hodnotu, kladné hodnotenie dosiahli len v ďalších dvoch ukazovateľoch a to v podiely nákladov oddelenia ľudských zdrojov na zamestnancov na plný úväzok a vo faktore EBITDA. V ostatných ukazovateľoch dosiahli ľudské zdroje záporné hodnoty.

V hospodárskom roku 2011/2012 dosiahli ľudské zdroje kladné hodnotenie v štyroch ukazovateľoch – náklady na zamestnanca na plný úväzok, miera výpovedí podaných zamestnancom, miera prijatia nového zamestnanca a podiel nákladov zamestnancov ĽZ na zamestnanca na plný úväzok. Ostatné ukazovatele sú v záporných hodnotách. V posledných dvoch hospodárskych rokoch dosahujú ľudské zdroje naopak kladné hodnoty, čo môžeme pokladať za pozitívnu zmenu vo vývoji. Rovnako ako pri metóde váženého súčtu poradí, dosahuje podnik najlepšie výsledky v hospodárskom roku 2013/2014. Vo všetkých ukazovateľoch dosahujú ľudské zdroje kladné hodnoty. Konečný výsledok najviac ovplyvnili výrazne vyššie náklady zamestnancov oddelenia ľudských zdrojov.

Na základe vývoja a stavu ku koncu hospodárskeho roka 2013/2014 hodnotíme ľudské zdroje spoločnosti pozitívne. Napriek negatívnemu vývoju v prvých dvoch sledovaných hospodárskych rokoch, môžeme pôsobenie ľudských zdrojov v poslednom sledovanom hospodárskom roku považovať za pozitívne.

ZÁVER

Sledovaním vývoja vybraných indikátorov a ich komplexným vyhodnotením prostredníctvom metód multikriteriálnej analýzy, môže podnik pozorovať vývoj efektívnosti ľudských zdrojov. Za efektívne môžeme považovať ľudské zdroje vtedy, ak generujú dostatočné výnosy, aby pokryli svoje náklady a zároveň, ak sú osobné náklady vo vyhovujúcom pomere k celkovým nákladom podniku. Počas sledovaných období podnik medziročne zvyšoval svoj počet zamestnancov v priemere o 13,75 zamestnancov, pričom celkovo zvýšil počet zamestnancov o 55.

S rastom počtu zamestnancov úzko súvisí rast osobných nákladov na zamestnancov, preto je potrebné v prípade zvýšenia počtu zamestnancov myslieť na to, aby dokázali vygenerovať dostatočný zisk a neboli tak pre podnik zdrojom zníženia produktivity práce.

V hospodárskom roku 2013/2014 došlo v spoločnosti k rapídnemu zvýšeniu podielu nákladov oddelenia ľudských zdrojov na zamestnancov na plný úväzok. Tento fakt bol spôsobený presunutím administratívy – spracovania reportingu materskou spoločnosťou z Českej republiky. Nakoľko toto zvýšenie výrazne ovplyvnilo celkový stav ľudských zdrojov v spoločnosti, odporúčame, aby zvážili potrebu reportingu vzhľadom na vysoké náklady a prekonzultovali uvedený návrh s materskou spoločnosťou. Navrhujeme, aby vykonali analýzu potrieb reportingu a priradili váhu jeho dôležitosti a na základe výsledku reporting upravili, resp. znížili, čím by sa znížili i náklady.

Predložený príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/0844/15.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie.* Bratislava: Iris, 2004. 257 s. ISBN: 80-89018-59-9

2. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů.* 10. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3
3. HVIZDOVÁ, E. 2011. *Riadenie ľudských zdrojov v znalostnej ekonomike.* Bratislava: Ekonóm¸ 2011. 96 s. ISBN: 978-80-225-3174-0
4. MAZOUCH, P. – FISHER, J. 2011. *Lidský kapitál: meření, souvislosti, prognózy.* 1. vydanie. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN: 978-80-7400-380-6
5. MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1993. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vydanie. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN: 80-85623-29-3
6. NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika.* 1. vydanie. Bratislava: Iura edition, 2012. 204 s. ISBN: 978-80-8078-464-5
7. SAMUELSON, P. A. – Nordhaus, W. D. 1992. *Ekonómia II.* 1. vydanie. Bratislava: Bradlo, 1992. 551 s. ISBN: 80-7127-031-8
8. SEKOVÁ, M. a kol. 2013. *Manažment II. – ľudia v organizácii a organizačná kultúra.* Bratislava: Iura edition, 2013. 172 s. ISBN: 978-80-8078-511-6
9. VÁGNER, I. 2004. *Management z pohledu všeobecního a celistního.* 3. vydanie. Brno: Masarykova univerzita v Brne, 2004. 603 s. ISBN: 80-210-3536-6
10. VALACH, J. 1999. *Finanční řízení podniku.* 2. vydanie. Praha: Ekopress, 1999. 91 s. ISBN: 80-86119-21-1
11. VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2006. *Ľudské zdroje v organizácii.* Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, ekonomická fakulta, 2006. 232 s. ISBN: 80-8083-193-9
12. VODÁK J. 2011. *Efektivní vzdelávaní zamestnanců.* 2. vydanie. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN: 987-80-2473-651-8
13. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdelávaní zamestnanců.* Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN: 978-80-247-1904-7
14. WÖHE, G. – KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství.* 2. vydanie. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN: 80-717-9897-2
15. ZALAI, K a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku.* Bratislava: SPRINT, 2010. 446 s. ISBN: 978-80-89393-15-2

Elektronické zdroje:

1. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY: *www7.statistics.sk*
2. THE EMSLIE ANALYICS: *www.emslieanalytics.eu*
3. PWC: www.pwc.com
4. BIDVEST SLOVAKIA , S.R.O.: *www.bidvest.sk*
5. NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA : *www.nbs.sk*
6. EUROEKONÓM: *www.euroekonom.sk*

ĽUDSKÝ FAKTOR V RIADENÍ PROCESU PODNIKOVÝCH ZMIEN
HUMAN FACTOR IN PROCESS MANAGEMENT CHANGES

Emília Papulová, Katarína Gajdošíková[1]

ABSTRACT

Changes in today business environment can be found everywhere, so a good knowledge of how to effectively manage this process is very important. One of the problem nowadays, which becomes the subject of theoretical discussions reflecting the current problems of the business community is the lack of the ability to successfully manage changes in the company, that help not only to maintain already established market position, but also to increase the competitiveness of the enterprises. This paper is concentrated on the human factor in process management changes and based on it, the purpose of this article is to summarize theoretical research. The process of changes within companies is associated with a number of risks and barriers, so this article will be also focused on pointing up the human factor in the process of change as a major prerequisite for successful implementation of changes.

KEYWORDS
Change management. Process of change. Employees. Organization Culture.

JEL KLASIFIKÁCIA
M12, M20

ÚVOD

Vplyvom globalizácie dochádza k neustálym zmenám v podnikateľskom prostredí, ktoré si vyžadujú od podnikov v rámci zachovania svojej konkurencieschopnosti a výhodného postavenia na trhu prispôsobiť sa týmto meniacim sa podmienkam. Jedným z problémov súčasnosti, ktorý sa stáva predmetom teoretických diskusií odzrkadľujúcich aktuálne problémy podnikateľskej sféry, je nedostatočná schopnosť podnikov úspešne riadiť zmeny, ktoré pomáhajú nielen udržiavať už vybudované postavenie na trhu, ale aj zvyšovať konkurencieschopnosť podnikov. Táto potreba zmeny je poháňaná stále sa zvyšujúcimi požiadavkami konkurenčných trhov a následnou snahou najmä malých a stredných podnikov zlepšiť svoje konkurenčné postavenie, preto základným predpokladom komerčného úspechu je inovačná aktivita podporená úspešnou implementáciou zmeny. Práve malé a stredné podniky na celom svete sú hlavným článkom ekonomiky a ich význam je aj z hľadiska tvorby zmien zásadný. Preto sa vo vzťahu k efektívnemu riadeniu zmien v poslednej dobe sústreďuje pozornosť práve na malé a stredné podniky. Vznik a aplikovanie zmien v podnikoch sa spája

[1] doc. Ing. Emília Papulová, PhD., Katedra manažmentu FPM EU, emilia.papulova@euba.sk,
Ing. Katarína Gajdošíková, ID Katedry manažmentu FPM EU, gajdosikovakatarina@gmail.com

s množstvom rizík a prekážok. V nasledujúcom článku zdôraznime úlohu ľudského faktora pri procese zmien ako hlavného predpokladu na ich úspešnú implementáciu.

PRÍSTUPY K RIADENIU ZMIEN

Dynamika prostredia a s tým súvisiaci rastúci tlak vonkajšieho prostredia najmä v podobe technologických zmien, inovácií, meniacich sa požiadaviek zákazníkov, prehlbujúcej sa konkurencie núti podniky meniť doterajšie zaužívané spôsoby a prístupy a pružne reagovať na tieto zmeny. Schopnosť predvídať zmeny, identifikovať príležitosti a riziká, ktoré prinášajú a s dostatočným predstihom sa na ne pripraviť sa stáva významným zdrojom konkurencieschopnosti podniku.

Plánovitý prístup k riadeniu zmien ako proces manažmentu zmien, ktorý sa venuje poznávaniu podmienok prechodu od pôvodného, starého stavu k novému, počas minulých päťdesiatich rokov v teórii a praxi dominoval. Bol založený na práci K. Lewina, podľa ktorého je zmena chápaná ako proces pohybu z jedného presne stanoveného stavu do iného, a to prostredníctvom viacerých plánovaných a predvídateľných krokov. Turbulencia prostredia a s tým súvisiaca neistota nie vždy umožňujú dopredu predvídať zmeny v celej ich šírke a uplatniť plánovitý prístup k riadeniu zmien. Neistota podnikateľského prostredia tento prístup znehodnocuje a tak vytvára priestor na spontánny, teda neplánovitý prístup k riadeniu zmien vychádzajúci z predpokladu, že zmena je plynulý a nikdy nekončiaci proces, ktorý nemožno predvídať. Neplánovitý prístup k manažmentu zmien je pomerne nová koncepcia, ktorej chýba vymedzený súbor metód a techník a zdôrazňuje premenlivú a nepravidelnú povahu zmeny. Aj keď neplánovitý prístup k manažmentu zmien nemá súbor priamočiarych metód, procesy ovplyvňujú najmä štyri faktory. Ako uvádza Slávik[2], jedná sa o organizačnú štruktúru, učenlivosť podniku, podnikovú kultúru a správanie manažérov.

V snahe zohľadniť túto skutočnosť Donnelly[3] ponúka prístup, ktorý je založený na orientácii manažérov na budúcnosť, na ich snahe vyhľadávať a rozpoznávať vynárajúce sa príležitosti, ktoré prinášajú zmeny a na pružnom prispôsobovaní organizácie na zmeny. Jeho model riadenia zmeny chápe úspešné presadenie zmeny ako proces pozostávajúci zo sledu logických krokov zameraných na rozpoznanie potreby zmeny, diagnostikovanie problému, hľadanie možností zmeny a výber stratégie pre realizáciu zmeny, realizáciu navrhovanej zmeny a vyhodnotenie. Vyhodnotenie plní úlohu spätnej väzby reagujúcej na vznik nových situácii, vyžadujúcich ďalšie zmeny. Model vychádza z toho, že v dynamickom prostredí neustále na podnik pôsobia trendy a sily vedúce k potrebe zmeny a kľúčovú úlohu tu zohráva ľudský faktor, ktorý vníma túto dynamiku a nehľadá konečné riešenie zmeny. Práve spätnoväzbová slučka naznačuje, že celý tento proces je o snahe neustáleho zosúlaďovania vnútorného prostredia podniku s výzvami externého prostredia.

Je potrebné si uvedomiť, že potreba zmeny je aktivovaná zmenou v prostredí, či už v externom alebo internom prostredí. Táto zmena vyvoláva nové požiadavky trhu s novými potrebami zákazníkov. Úlohou podniku a manažmentu podniku je pripraviť takú podnikateľskú stratégiu, ktorá dokáže uspokojiť požiadavky trhu. S podnikateľskou stratégiou

[2] SLÁVIK, Š. 2012. *Manažment zmien.* Bratislava : Ekonóm. 2012 s. 61-62. ISBN 978-80-225-3489-5.
[3] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. 1997. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

úzko súvisí nielen zmena organizačnej štruktúry, ale má to za následok i zmenu podnikovej kultúry, ktorá dokáže podporiť aktivizáciu ľudského faktora na podporu iniciovania zmien, ich úspešného presadenia a prekonávania rezistencie voči zmenám.

Pretože manažment zmien je skôr kultúrnym javom ako analytickou úlohou, navodenie podnikovej kultúry, ktorá je priaznivo naklonená zmenám, znamená chápanie zmeny ako prirodzenej súčasti práce spojenej so správaním manažérov, od ktorých sa očakáva, že budú pomáhať prekonávať hranice a že dokážu spájať a motivovať zamestnancov tak, aby identifikovali potrebu zmeny a aj ju uskutočnili. Ľudský prvok v procese riadenia zmien zohráva dôležitú úlohu najmä preto, že väčšina manažérov je zároveň i vlastníkom podniku a má v podniku kumulované osobné investície. Na základe týchto skutočností sa budeme podrobnejšie venovať práve vplyvu ľudského faktora v manažmente procesu zmien.

ĽUDSKÝ PRVOK V PROCESE RIADENIA ZMIEN

Každá zmena si vyžaduje čas, úsilie a potrebuje podporu celého podniku. Pred začiatkom zmeny však v podnikoch prevládajú obavy z nejasnej budúcnosti, čo vyvoláva averziu. Úloha ľudského prvku je v procese zmeny dôležitá a ako uvádza Smith[4], jednou z priorít, ktoré by sa v súvislosti so zabránením odporu mali uskutočniť, je uistenie, že každý v podniku je do tohto procesu zapojený. S daným názor sa stotožňuje viacero autorov. Bibu[5] uvádza, že sa v podnikoch predpokladá vyššia úroveň vedomostí manažérov v porovnaní so svojimi podriadenými, preto sa vo väčšine prípadov cítia oprávnení prijať rozhodnutia bez zapojenia zamestnancov. Táto skutočnosť nevedie k podpore, ale naopak, k averzii k zmene.

Foster[6] tiež uvádza, že odpor voči zmene je prítomný v každom procese ako emocionálna reakcia z pocitu straty kontroly a neistoty. Je to podmienené tým, že ak nie sú zamestnanci zapojení do procesu zmien, stávajú sa najsilnejším zdrojom odporu so snahou bojovať proti tejto zmene. Výskum uskutočnený Smollanom[7] tieto tvrdenia len podporuje, keď hovorí, že vo väčšine prípadov je odpor k zmenám vnímaný ako niečo deštruktívne pre podnik s priamym negatívnym vplyvom na úspech procesu zmeny. Súčasná literatúra neuvádza len negatívny vplyv rezistencie k zmenám, ale taktiež poukazuje, že odpor k zmenám môže mať aj pozitívny vplyv, a to v prípade, ak táto zmena nie je vhodná pre podnik. V tejto súvislosti Roiban[8] hovorí, že aj keď v niektorých situáciách môže mať odpor pozitívne účinky na proces zmeny, je pre dosiahnutie cieľov potrebné obmedziť tento jav efektívnejším spôsobom.

[4] SMITH, I. 2011 *Organisational quality and organisational chan*ge. Library Management. 2011 vyd. 32, č. 1/2, s. 111-128. ISSN 0143-5124.
[5] BIBU, N., SALA, D., PREDISCAN, M., NASTASE, M. 2011. *Characteristics of dynamic companies from Romania*. In International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences. 2011 vyd. 2, č. 5, s. 298-307. ISSN 1582-3458.
[6] FOSTER, R. D. 2010. *Resistance, Justice, and Commitment to Change*. In Human Resource Development Quarterly. 2010 vyd. 21, č. 1, s. 3-39. ISSN 1044-8004.
[7] SMOLLAN, R.. 2011. *Engaging with Resistance to Change*. In University of Auckland Business Review. 2011 vyd. 13, č. 11, s. 12-15. ISSN 1174-9946.
[8] PREDISCAN, M., BRADUTANU, D., ROIBAN, R. N. 2013. *Forces that enhance or reduce employee resistance to change.* In The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences. 2013 vyd. 22, č. 1, s. 223-232. ISSN 1818-4952.

Manažéri, lídri a zamestnanci by ako ľudský faktor vstupujúci do procesu zmien mali byť zapojení do procesu identifikácie potreby zmeny, v súvislosti s cieľom zvýšiť podporu zmeny a získať tak požadované výsledky očakávané danou zmenou. Základným predpokladom k tomu sa stávajú inovácie myslenia, pozitívneho kreatívneho konania a predovšetkým etického riadenia. Základom a prioritou kvalitného rozvoja manažmentu zmien podľa Jemalu[9] musia nastať zásadné inovácie v strategickom myslení a etickom konaní lídrov a manažérov na všetkých úrovniach riadenia.

Niektoré štúdie preukázali, že negatívne reakcie zamestnancov k procesu zmien sa znížia efektívnou komunikáciou v rámci podniku. Ako vo svojej štúdii uvádza Barrett[10], funkcia komunikácie zamestnancov je oveľa viac než len predanie informácie zamestnancom. Efektívna komunikácia drží podnik pokope a počas zmien by ho mala stmeľovať ešte intenzívnejšie, pretože eliminuje úzkosť spojenú s neistotou a zlepšuje vierohodnosť v riadení podniku. Okrem toho komunikácia má v súvislosti s procesom zmien úzky vzťah s vnímaním spravodlivosti v podniku. Existuje mnoho štúdií, ktoré skúmali úlohu komunikácie v súvislosti s vnímaním spravodlivosti počas riadenia procesu zmien. Christensen[11] vo svojom výskume zdôrazňuje, že keď je komunikácia včasná a poskytuje primerané informácie zdôvodňujúce rozhodnutie o začatí procesu zmien, potom takýto efektívny komunikačný proces významne ovplyvňuje vnímanie spravodlivosti v rámci podniku, čo má pozitívny vplyv i na celkový priebeh procesu zmien.

Efektívny komunikačný proces a vnímanie spravodlivosti sú podľa nás jedným z hlavných predpokladov k vytvoreniu vhodnej podnikovej kultúry, ktorá je definovaná Slávikom ako jeden zo štyroch faktorov potrebných k úspešnému riadeniu zmien v podniku. Hodnotu ľudského faktora pri vytváraní úspešného podniku si uvedomoval aj Steve Jobs, keď na otázku, ako vytvoriť skvelú spoločnosť, odpovedal zakladateľ firmy Apple veľmi jednoducho: „*Stačí najať najlepších ľudí a nechať ich robiť to, čo ich baví.*“[12] Túto myšlienku podporuje aj štúdia vypracovaná Collinsovým výskumným tímom, z ktorej možno usudzovať, že kvalita personálu je kľúčová prierezovo všetkými odbormi.[13] Skvelé firmy, teda firmy dosahujúce niekoľkokrát vyšší výkon než je priemerná odborová výkonnosť, sa podľa spomínanej štúdie riadia princípom, ktorý rieši v prvom rade obsadenosť pozícií kvalitným personálom. Prihliadajúc na ľudský faktor John P. Kotter[14], významný autor bestselleru pod názvom Leading Change, vo svojej knihe The Heart of Change uvádza model postupnosti, ako sa dopracovať k úspešnej implementácii zmien prostredníctvom vhodne vytvorenej podnikovej kultúry. V nasledujúcej tabuľke uvádzame štruktúru modelu v ôsmich krokoch.

[9] JEMALA, Ľ. 2010, *Manažment inovácií verzus inovácie manažmentu – rámcová identifikácia, klasifikácia a navigácia myslenia*. In. Forum statisticum slovacum, 46 s. ISSN 1336-7420.
[10] BARRETT, D. J. 2002. *Change Communication Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change.* In Corporate Communications. 2002 vyd. 7, č. 4, s. 219-231. ISSN 1479-3121.
[11] CHRISTENSEN, M., 2014. *Communication as a Strategic Tool in Change Processes.* In Journal of Business Communication. 2014 vyd. 51, č. 4, s. 359-385. ISSN 0021-9436.
[12] KELLY, K. 2007. *Nová biológia podnikania.* In Gibson, R., Nový obraz budúcnosti. 3. vyd. Praha: Management Press, 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1.
[13] COLLNS, J. 2008. Ako z dobrej firmy urobiť skvelú. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 978-80247-2545-1.
[14] KOTTER, J.P. 2002. *The Heart of Change.* Harvard business review press. 188 s. ISBN 978-1-4221-8733-3.

Tab. č. 1 Osem krokov k dlhodobo úspešnej zmene

Kroky	Akcia	Nové správanie
1.	Zvýšenie naliehavosti	Ľudia si v spoločnosti začnú medzi sebou hovoriť o naliehavosti zmeny a začnú sa podporovať v jej presadzovaní.
2.	Zriadenie vodcovského tímu	Vytvorenie dostatočne silného tímu na to, aby bol schopný byť nositeľom nastávajúcej zmeny, ktorého členovia vzájomne dobre spolupracujú.
3.	Správna vízia	Vodcovský tím vytvorí správnu víziu a stratégiu na dosiahnutie pozitívneho efektu nadchádzajúcej zmeny.
4.	Komunikácia	Ľudia sa začínajú stotožňovať s víziou blížiacej sa zmeny, čo sa začína odzrkadľovať aj na ich správaní.
5.	Akcia	V tomto kroku čím ďalej, tým viac ľudí začína pociťovať potrebu konať v prospech efektívneho uskutočnenia zmeny.
6.	Krátkodobé úspechy	K tomuto kroku dochádza, keď sa ľudia snažia naplniť víziu, zatiaľ čo stále menej a menej odporujú zmene.
7.	Vytrvalosť	Netreba sa vzdávať, pokiaľ nie je naplnená vízia zmeny.
8.	Zmrazenie zmeny	Posledným a azda i najdôležitejším krokom je nové správanie sa, ktoré pretrváva i napriek tlaku predchádzajúceho tradičného správania sa.

Zdroj: Spracované podľa The Heart of Change

Prvé štyri kroky uvedeného modelu na úspešné presadenie zmien v podniku sú potrebné predovšetkým na to, aby sme v podniku dokázali zbaviť sa doteraz zaužívaných činností a prístupov, čiže doterajšieho status quo. Ide najmä o preskúmanie vonkajšieho prostredia a identifikovanie zásadných príležitostí i rizík a následne identifikáciu kritických miest v podniku, vytvorenie tímu ako koalície v podniku s cieľom presadiť a realizovať zmenu, vytvoriť víziu a stratégiu na presadenie zmeny a podpora úspechu cez komunikáciu vízie a stratégie k zamestnancom podniku. Ďalšie tri kroky predstavujú zameranie na samotnú realizáciu a účinnú podporu realizácie zmeny s cieľom dosiahnuť očakávania. Záverečný ôsmy krok je zameraný na zakotvenie nových prístupov do firemnej kultúry presadzujúcej nové vzory správania a konania zamestnancov v podniku na podporu úspechu zmeny a cieľavedomé smerovanie rozvoja ľudského potenciálu. Osem krokový model úspešného presadenia zmeny zároveň zdôrazňuje význam a úlohu ľudského faktora v procese zmeny, vzdelávania ľudí, ich vedenia a motivácie, taktiež tímovej práce v procese riadenia zmeny.

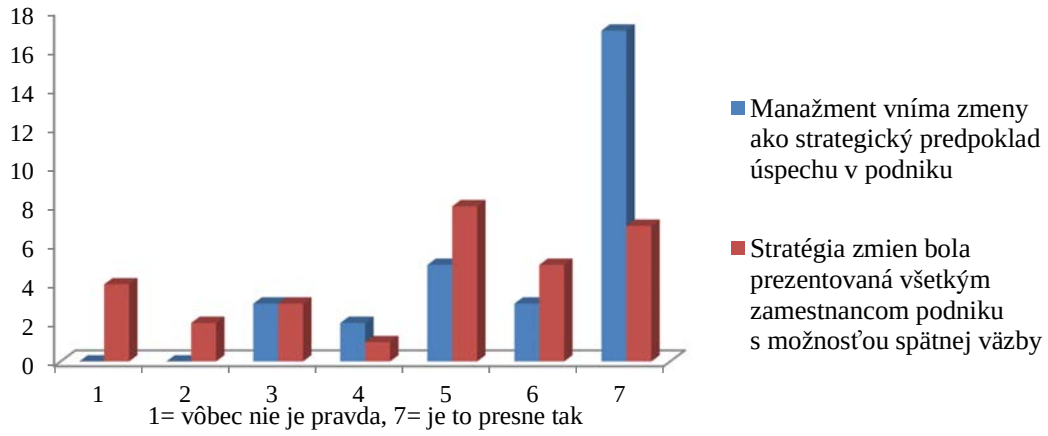
Kotter[15] vo svojom prístupe zároveň poukazuje na najčastejšie chyby, ktorých sa dopúšťame v procese riadenia zmien ako je:

- prílišné sebauspokojenie a arogancia,
- neschopnosť vytvoriť dostatočne silnú koalíciu osobností, ktorá by zmeny presadila,
- podcenenie sily vízie,
- nedostatočná komunikácia vízie, podcenenie dôležitosti komunikácie,
- prekážky zablokujú novú víziu,
- neschopnosť vytvoriť krátkodobé víťazstvá,
- príliš včasné vyhlásenie víťazstva,
- zanedbanie potreby pevného zakotvenia zmien vo firemnej kultúre.

Z uvedeného prehľadu je vidieť, že zásadnou chybou v procese riadenia zmeny je pustiť sa do procesu zmeny bez podpory vedenia a podpory od ostatných spolupracovníkov v podniku, bez formulovania vízie a stratégie na jej presadenie, bez dostatočného odkomunikovania vízie a stratégie ostatným zamestnancom pre získanie ich ochoty, presvedčenia a podpory prispieť k úspechu zmeny.

Ako uvádzame vyššie, jedným z hlavných predpokladov úspešnosti zavedenia zmeny je efektívna komunikácia. Ak manažment podniku považuje zmeny z hľadiska úspešnosti za strategické, neefektívnou komunikáciou a prezentáciou tejto stratégie zamestnancom teda úspešnosť zavedenia zmeny znižuje. Poukazujú na to aj čiastkové výsledky spracovania výskumu dizertačnej práce, ktoré identifikujú neefektívnu komunikáciu ako jednu z bariér zavedenia zmeny.

Graf. č. 1 Vzťah strategického vnímania zmien a ich prezentácie zamestnancom



Pýtali sme sa 30 podnikov na to, ako vnímajú zmeny v súvislosti s ich strategickým predpokladom úspechu v podniku a ako sú tieto zmeny prezentované zamestnanom. Nasledujúci graf znázorňuje, že až 2/3 podnikov síce vníma zmeny strategicky, ale nezabezpečili dostatočnú úroveň informovanosti svojim zamestnancom.

[15] KOTTER, J.P. 2004. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-726-1015-5.

ZÁVER

Hlavnou hnacou silou zmien je ľudský faktor. Aby sa zmena stala úspešnou, potrebujú manažéri podporovať, plánovať a rozvíjať inovačnú kultúru a kultúru schopnú absorbovať zmeny. Na základe týchto aspektov je potrebné ponúknuť všetkým manažérom jasný a ucelený obraz o dôležitosti dobrej schopnosti podniku realizovať zmeny s cieľom zlepšiť predispozíciu podniku pre inovácie a zmeny, a tým zvýšiť jeho šance na úspech v dnešnom vysoko dynamickom a konkurenčnom podnikateľskom prostredí. Práve ono je príčinou zmeny prístupu k procesu zmien z plánovitého na neplánovitý. Preto by zmeny mali mať skôr nepretržitý charakter s cieľom neustáleho zdokonaľovania a efektívnou komunikáciou by mal manažment podporovať tento proces zmien. Čiastočné výsledky, ako už bolo spomenuté, naznačujú rozpor medzi vnímaním zavedenia zmeny a jej prezentáciou všetkým zamestnancom podniku. Podporuje sa tak význam efektívnej komunikácie v súvislosti so zvádzaním zmien v podniku. K riešeniu tejto problematiky by mal napomôcť voľný prístup k informáciám, intenzívna spätná väzba a priaznivé vzťahy medzi zamestnancami. Tieto atribúty, ktoré nájdeme zároveň i pri charakteristike učiacej sa organizácie, naznačujú, že inovatívny duch podniku by mal byť súčasťou podnikovej kultúry, pričom je známe, že zmena podnikovej kultúry je ťažký a dlhodobý proces. Moderné spoločnosti sa teda musia aktívne usilovať o svoj rozvoj, otvoriť sa okoliu, vyhľadávať v ňom príležitosti k zmenám a tieto zmeny využívať vo svoj prospech. Dôležitým nástrojom sa stávajú tie inovácie, vďaka ktorým dokáže spoločnosť udržať krok s dynamicky sa vyvíjajúcim trhom a sú významným prostriedkom, ako byť neustále o krok napred pred konkurenciou. Z tohto hľadiska sa javí zásadným vytvárať prostredie, v ktorom bude k vzniku inovácií dochádzať prirodzene.

Manažment zmien ako ucelený manažérsky nástroj pre efektívne riadenie procesov zmien s úlohou racionálne a efektívne riadiť zmeny sa v súčasnosti stáva jedným z hlavných nástrojov zvyšovania konkurencieschopnosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. BARRETT, D. J. 2002. *Change Communication Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change.* In Corporate Communications. 2002 vyd. 7, č. 4. ISSN 1479-3121.
2. BIBU, N., SALA, D., PREDISCAN, M., NASTASE, M. 2011. *Characteristics of dynamic companies from Romania*. In International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences. 2011 vyd. 2, č. 5. ISSN 1582-3458.
3. COLLNS, J. 2008. Ako z dobrej firmy urobiť skvelú. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 978-80247-2545-1.
4. CHRISTENSEN, M., 2014. *Communication as a Strategic Tool in Change Processes.* In Journal of Business Communication. 2014 vyd. 51, č. 4. ISSN 0021-9436.
5. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. 1997. Praha : Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
6. FOSTER, R. D. 2010. *Resistance, Justice, and Commitment to Change*. In Human Resource Development Quarterly. 2010 vyd. 21, č. 1. ISSN 1044-8004.

7. JEMALA, Ľ. 2010. *Manažment inovácií verzus inovácie manažmentu – rámcová identifikácia, klasifikácia a navigácia myslenia*. In Forum statisticum slovacum, 46 s. ISSN 1336-7420.
8. KELLY, K. 2007. *Nová biológia podnikania.* In Gibson, R., Nový obraz budúcnosti. 3. vyd. Praha: Management Press, 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1.
9. KOTTER, J.P. 2004. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press. 192 s. ISBN 80-726-1015-5.
10. KOTTER, J.P. 2002. *The Heart of Change.* Harvard business review press. 188 s. ISBN 978-1-4221-8733-3.
11. PREDISCAN, M., BRADUTANU, D., ROIBAN, R. N. 2013. *Forces that enhance or reduce employee resistance to change*. In The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences. 2013 vyd. 22, č. 1. ISSN 1818-4952.
12. SLÁVIK, Š. 2012. *Manažment zmien.* Bratislava : Ekonóm. 2012. ISBN 978-80-225-3489-5.
13. SMITH, I. 2011 *Organisational quality and organisational chan*ge. Library Management. 2011 vyd. 32, č. 1/2. ISSN 0143-5124.
14. SMOLLAN, R.. 2011. *Engaging with Resistance to Change*. In University of Auckland Business Review. 2011 vyd. 13, č. 11. ISSN 1174-9946.

VÝVOJ VYBRANÝCH INDEXOV AMERICKÉHO, EURÓPSKEHO A JAPONSKÉHO TRHU, SKÚMANIE VPLYVU GLOBÁLNEJ FINANČNEJ KRÍZY

SELECTED INDICES OF AMERICAN, EUROPEAN AND JAPAN STOCK MARKETS, CHANGES OVER TIME AND INVESTIGATE THE IMPACT OF GLOBAL FINANCIAL CRISES

Katarína Podmajerská *

ABSTRACT

This paper deals with selected indices of stock markets and the global financial crisis. Especially with impact of global financial crisis on stock markets. The stock markets are represented by the selected indices. Briefly it examines what transformed a significant, but relatively mild, financial disruption into a fledged global financial crisis. The paper investigates how was this influence reflected in the stock markets. This paper works with the selected stock markets (with an American, European and Asian stock market) and selected indices from each of stock markets (Dow Jones Industrial Average, Financial Times Stock Exchange 100 and Nikkei Stock Average). To determine the extent of the global financial crisis and its impact on the stock exchange markets is used its comparison in time. The paper investigates the development of selected indices over years 2000-2015 and compares them.

KEYWORDS

stock market, global financial crisis, DJIA, FTSE, Nikkei

JEL Klasifikácia

G01, G19, E44

ÚVOD

Za posledné dve desaťročia sme boli svedkom značných turbulencií na finančných trhoch. Globálna finančná kríza v Spojených štátoch a Európe vyústila do „významnej novej regulačnej odozvy." Tieto skutočnosti tiež viedli k prehodnoteniu riadenia a merania finančného rizika. [3 s. 12] „Globálna finančná kríza mala dramatické dopady na finančné trhy mnohých krajín sveta." [7] Preto sa v tomto príspevku bližšie pozrieme na dopady globálnej finančnej krízy na vybrané akciové trhy v Severnej Amerike, Európe a Ázii. Článok pracuje s vývojom vybraných indexov od začiatku roku 2000 až po koniec septembra roku 2015. Z prostredia Spojených štátov je to Dow Jones Industrial Average, z Európy index londýnskej burzy Financial Times Stock Exchange 100 a z Japonska Nikkei Stock Average.

Globálna finančná kríza vypukla „len kvôli krehkosti systémov vybudovaných na ignorovaní - a poprení - myšlienky mimoriadnych udalostí. " Taleb vo svojej knihe uvádza tri

* Ing. Katarína Podmajerská, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, katarina.podmajerska@gmail.com

vlastnosti „čiernej labute“, a to nepredvídateľnosť, výrazný dopad a spätnú vysvetliteľnosť. [10] Soros túto krízu pripodobňuje ku krízam, ktoré sa v určitých intervaloch (od štyroch do desiatich rokov) objavovali po druhej svetovej vojne. Napriek tomu existuje podstatný rozdiel. Globálna hospodársky kríza „znamená koniec éry expanzie úverov viazaných na dolár ako na medzinárodnú rezervnú menu a je vyvrcholením akéhosi superrastu, ktorý trval posledných šesťdesiat rokov. “ [8, s. 21]

Všeobecne sa príčina súčasnej ekonomickej krízy pripisuje nafukovaniu bubliny na trhu s nehnuteľnosťami v Spojených štátoch. Medzi rokmi 1994 a 2006 došlo k vysokému rastu cien nehnuteľného majetku, ktorý nebol vyvážený rovnakým rastom produktivity práce a reálnych miezd. Ako príklad možno uviesť 126% rast cien nehnuteľností medzi rokmi 2000 až 2006, pričom reálny hrubý domáci produkt v uvedenom období vzrástol iba o 15 % [11] a nominálne mzdy o 11,5 %. [12] Počiatky a priebeh finančnej krízy v USA a následnej hospodárskej krízy sú známe, počnúc krachom hedgeových fondov Bear Stearns v lete 2007 a bankrotom Lehman Brothers v septembri 2008, keď už naplno prepukla panika na finančných trhoch, cez odhalenie hypotekárnej bubliny okolo Freddie Mac a Fannie Mae. Podľa J. Stiglitza boli príčinou vzniku globálnej finančnej krízy aj prNaijmové nerovnosti. [9] Veľký vplyv na vznik krízy má podľa tejto skupiny financializácia, t.j. posun ťažiska od výroby k finančníctvu, ktorý vedie k rastu podielu zadlženia na HDP.

DOPADY GLOBÁLNEJ FINANČNEJ KRÍZY NA VYBRANÉ AKCIOVÉ TRHY

Globálna finančná kríza začala v *Spojených štátoch amerických* a rozšírila sa do celého sveta. Ceny akcií začali klesať v roku 2007 a ešte väčší pokles zaznamenali v roku 2008. Hodnota indexu Dow Jones Industiral Average (DJIA) poklesla o tretinu, S&P poklesol o viac ako dve pätiny. „Európske akciové trhy a akciové trhy rozvojových krajín boli postihnuté dokonca ešte viac.“ [7] Túto skutočnosť uvádza aj výskumná štúdia profesora Ameanum na rumunskom kapitálovom trhu. Tá potvrdila, že globálna finančná kríza mala obrovský dopad na akciové trhy a najmä na akciové trhy rozvojových krajín. [2] Výskumné práce Fang a Lee uvádzajú, že finančná „nákaza“ sa rozšírila z akciových trhov krajín s vyšším rizikom na akciové trhy krajín s nižším rizikom. [4]

S odlišnými názormi na dopady globálnej krízy na akciové trhy a ekonomiku vo všeobecnosti sa stretávame v prípadoch pokiaľ ide o *Áziu*. Goldstein a Xie prišli vo svojej štúdii na záver, že globálna finančná kríza nemala také vážne dopady na rozvojovú Áziu, pretože mala skúsenosti s vlastnou finančnou krízou v rokoch 1997-1998. [6] Fidrmuc a Kohonen však tvrdia, že globálna finančná kríza mala značný vplyv na vývoj ekonomík ázijských rozvojových krajín. Vo svojej štúdii tiež poukazujú na nízky stupeň synchronizácie vývoja ekonomiky rozvojových Ázijských krajín a krajín OECD. [5] Ali a Afzal sa zamerali primárne na vplyv globálnej finančnej krízy na akciové trhy v Pakistane a Indii a výsledkom ich výskumu je, že globálna finančná kríza mala mierny negatívny vplyv na výnosy akcií a zvýšenú volatilitu na pakistanskom a indickom akciovom trhu, pričom silnejší dopad globálnej finančnej krízy bol na indickom akciovom trhu. [1]

Globálna finančná kríza začala na trhu s dlhovými cennými papiermi, na trhu s dlhopismi, ale v značnej miere sa prejavila aj na trhu majetkových cenných papierov, akciových trhoch. Podľa správy World Federation of Exchange medzi desať najväčších trhov s akciami vo svete patrí New York Stock Exchange, Nasdaq, Japan Exchange Group, London Stock Exchange Group, Euronext, Hong Kong Stock Exchange, Sanghai Stock Exchange, Toronto Stock Exchage, Deutsche Borse a desiatku uzatvára Swiss Stock Exchange. Posledné dostupné informácie sú za rok 2013 a uvedené poradie zodpovedá umiestneniu podľa veľkosti trhovej kapitalizácie jednotlivých trhov. [18]

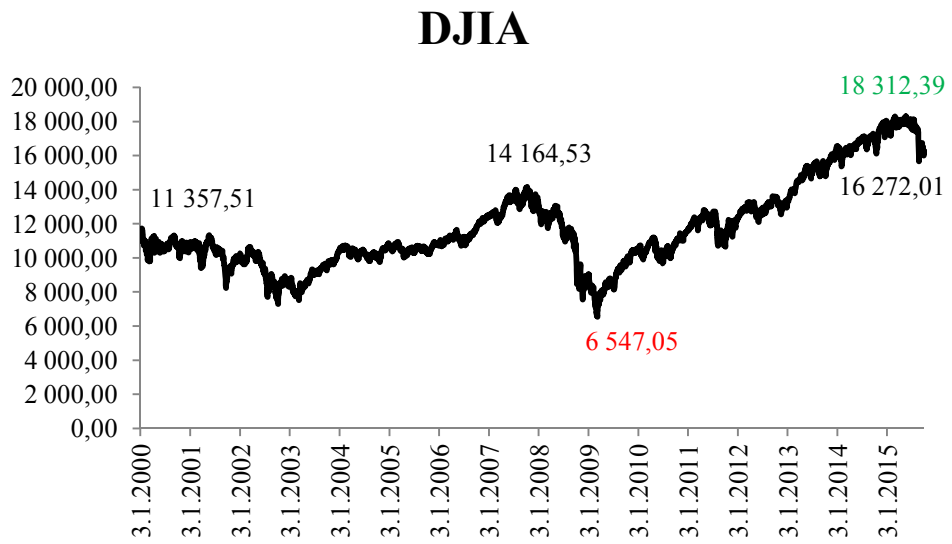
Pri literárnej rešerši sme sledovali dopady globálnej finančnej krízy na americké, európske a ázijské akciové trhy a ekonomiky. Preto sa teraz pozrieme na dopady globálnej

krízy na akciové trhy Spojených štátov, Európy a Ázie. Zo spomínaných geografických oblastí vyberáme jeden index, ktorý reprezentuje daný trh.

AMERICKÝ AKCIOVÝ TRH - DOW JONES INDUSTRIAL AVERAGE

V prípade Spojených štátov je to *Dow Jones Industrial Average* (DJIA), „jednej z najznámejších ikon americkej kultúry a medzi účastníkmi akciových trhov po celom svete.“ [19] Spolu s Dow Jones Transportation Average a Dow Jones Utility Average boli prvými trhovými indikátormi na svete. DJIA je cenovo váženým indexom a je indexom tridsiatich amerických „blue chips“ (medzi známe spoločnosti, ktorých akcie sú zahrnuté v indexe, patrí napr. Apple, Coca-Cola, IBM, McDonald´s, Microsoft, Wal-Mart Stores), teda akcií veľkých spoločností, ktoré sú najlepšími predstaviteľmi americkej ekonomiky. Tento index pokrýva všetky odvetvia okrem dopravy a verejných služieb (tie sú zahrnuté v ďalších dvoch vyššie spomínaných indexoch), je konštruovaný v mene amerického dolára (USD). Index bol prvýkrát predstavený Charlesom H. Downom, 26. mája roku 1896. V tomto čase však akciové trhy neboli veľmi cenené a investori preferovali dlhopisy. Dnes je situácia iná a akcie sú prijímané ako investičný nástroj aj konzervatívnymi investormi. V čase prvého predstavenie nikto netušil, že sa tento index stane kľúčovým meradlom americkej (národnej) ekonomiky. [19] Vo výskumných štúdiách je často používaný práve tento indikátor, hoci niektorí odborníci považujú za štandardné meradlo výkonnosti amerického trhu index Standard&Poor´s 500 (S&P 500), pretože akcie zahrnuté v tomto indexe tvoria veľkú časť (uvádza sa okolo 70-80 % celkovej kapitalizácie amerického akciového trhu) celkovej kapitalizácie amerického akciového trhu.

Graf č. 1 *Vývoj DJIA indexu 2000-2015 (september)*



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov http://finance.yahoo.com/q/hp?s=^DJI+Historical+Prices [2015-10-02]

Ak sa chceme pozrieť na dopady globálnej finančnej krízy na akciové trhy v Severnej Amerike, môžeme sa pozrieť na vývoj indexu DJIA, ktorý je považovaný za štandardné meradlo výkonnosti amerického akciového trhu. Sledovali sme vývoj zatváracích cien DJIA indexu od 3. januára 2000 po 1. októbra 2015 na dennej báze. Hodnota indexu 3. januára 2000 dosiahla 11 357,51 USD a k poslednému sledovanému dňu (1. októbra) hodnotu 16272,01 USD, čo predstavuje 1,4327-násobok hodnoty z prvého sledovaného dňa. Minimálnu hodnotu

dosiahlo index 9. marca 2009 a maximálnu hodnotu zaznamenal 19. mája 2015. Minimálne hodnota predstavovala len 46,22 % z hodnoty z 9. októbra 2007, kedy index dosiahol maximum za dovtedajšie sledované obdobie, a potom začal klesať. Maximum bola na úrovni 1,2928-násobku hodnoty z 9. októbra 2007. Z grafu č. 1 a z údajov o denných hodnotách DJIA možno vidieť, že od 9. októbra roku 2007 začal index klesať, čo súvisí s globálnou finančnou krízou. Najväčší absolútny denný prepad bol zaznamenaný 29. septembra 2008, v absolútnej hodnote 777,68 USD, čo predstavuje pokles oproti predchádzajúcemu dňu o 6,98 %. Najväčší relatívny denný pokles bol zaznamenaný o pár dní neskôr, 15. októbra 2008. Pokles hodnoty indexu oproti predchádzajúcemu dňu bol 7,87 %, čo predstavuje absolútny pokles o 733,08 USD. Práve na jeseň roku 2008 došlo k bankrotu Lehman Brothers a naplno prepukla panika na finančných trhoch cez odhalenie hypotekárnej bubliny okolo Freddie Mac a Fannie Mae. Pri vývoji hodnoty indexu je zaujímavé, že najväčší absolútny aj relatívny rast bol 13. októbra 2008, a to 936,42 USD, 11,08 %. Z grafu č. 1 vidno, že vývoj hodnoty DJIA indexu bol ovplyvnený globálnou finančnou krízou a tiež možno badať postupné oživenie americkej ekonomiky.

Tabuľka č. 1 *Významné hodnoty indexu DJIA za sledované obdobie (2000-2015)*

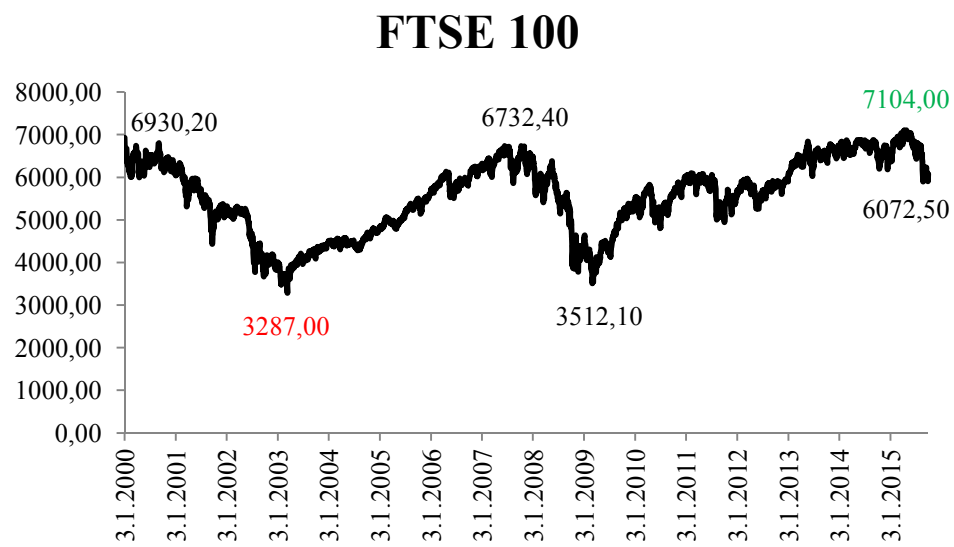
3.1.2000	9.10.2007	9.3.2009 min.	19.5.2015 max.	1.10.2015
11 357,51 USD	14 164,53 USD	6 547,05 USD	18 312,39 USD	16 272,01 USD

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov http://finance.yahoo.com/q/hp?s=^DJI+Historical+Prices [2015-10-02]

EURÓPSKY AKCIOVÝ TRH - FINANCIAL TIMES STOCK EXCHANGE 100

Hlavným indexom londýnskej burzy London Stock Exchange je *Financial Times Stock Exchange 100* (FTSE 100). Táto burza patrí podľa správy World Federation of Exchange k štvrtej najväčšej na svete podľa trhovej kapitalizácie a k najväčšej v Európe.

Graf č. 2 *Vývoj FTSE 100 indexu 2000-2015 (september)*



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov http://finance.yahoo.com/q/hp?s=^FTSE&a=00&b=1&c=2000&d=09&e=2&f=2015&g=d&z=66&y=4092 . [2015-10-02]

Index FTSE 100 je vážený trhovou kapitalizáciou a k 30.9.2015 zahŕňa akcie 101 spoločností (blue chips) Veľkej Británie. K známym spoločnostiam, ktorých akcie sú súčasťou indexu, patrí napríklad banka HSBC, Lloyds, Mark&Spencer, Royal Mail, Sainsbury, Vodafone. FTSE 100 „je súčasťou FTSE UK Series a je určený na meranie výkonnosti najväčších spoločností obchodovaných na londýnskej burze cenných papierov, ktoré spĺňajú kritérium veľkosti a likvidity.“ [14] Reprezentuje okolo 80 % trhovej kapitalizácie londýnskej burzy a je udávaný v librách šterlingov (GBP). Ide o „voľne plávajúci“ index. Základná hodnota FTSE 100 bola stanovená 3. januára roku 1984 na úrovni 1000. [17]

Podobne ako pri predchádzajúcich dvoch indexoch, aj pri indexe londýnskej burzy FTSE 100 je skúmané obdobie od 3. januára 2000 (hodnota indexu k prvému dňu sledovaného obdobia 6 930,20 GBP) po 1. októbra 2015 (hodnota indexu v posledný deň sledovaného obdobia 6 072,50 GBP). Z vývoja daného indexu, ktorý je zobrazený na grafe č. 4, môžeme vidieť, že svoju minimálnu hodnotu nedosiahol počas globálnej finančnej krízy, ale 12. marca 2003, na úrovni 3 287 GBP. Ako možno vidieť aj na predchádzajúcich dvoch grafoch č. 1a č. 2, v priebehu roku 2002 a začiatkom roku 2003 dochádza k poklesu indexov na akciových trhoch. Dôvodom môže byť „obava z vojny v Iraku, napätie v Severnej Kórei, podnikové škandály a ekonomická stagnácia.“ [16] Najnižšiu hodnotu počas globálnej finančnej krízy dosiahol index FTSE 100 3. marca 2009 a to 3 512,10 GBP, najvyššiu hodnotu za sledované obdobie 27. apríla 2015 7 104 GBP. Najväčší jednodňový prepad zaznamenala hodnota indexu 10. októbra 2008, v relatívnom vyjadrení poklesla hodnota indexu oproti predchádzajúcemu dňu o 8,85 %, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje pokles o 381,70 GBP. Naopak najväčší nárast nastal 24. novembra toho istého roka vo výške 9,84 %, čo predstavovalo nárast oproti predchádzajúcemu obchodnému dňu o 372 GBP. Z grafu č. 3 tiež vidíme, že globálna finančná kríza mala dopady na vývoj indexu FTSE 100, ktorý je hlavným indexom akciového trhu v Londýne.

Tabuľka č. 2 *Významné hodnoty indexu FTSE 100 za sledované obdobie (2000-2015)*

3.1.2000	12.3.2003 celkové min.	15.6.2007	3.3.2009 min.	27.4.2015 max.	1.10.2015
6 930,20 GBP	3 287,00 GBP	6 732,40 GBP	3 512,10 GBP	7 104,00 GBP	6 072,50 GBP

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov http://finance.yahoo.com/q/hp?s=^FTSE&a=00&b=1&c=2000&d=09&e=2&f=2015&g=d&z=66&y=4092 [2015-10-02]

JAPONSKÝ AKCIOVÝ TRH - NIKKEI STOCK AVERAGE

Správa World Federation of Exchange udáva, že tretím najväčším akciovým trhom podľa trhovej kapitalizácie na svete je Japan Exchange Group. Japan Exchange Group bola založená 1. januára 2003 ako kombinácia Tokyo Stock Exchange Group a Osaka Securities Exchange. Vedúcim a najreprezentatívnejším indexom japonských akcií je *Nikkei Stock Average* (Nikkei 225). Je cenovo vážený index pozostávajúci z akcií 225 najvýznamnejších blue chips spoločností v prvej sekcii Tokyo Stock Exchange. Je ekvivalentom k DJIA v Spojených štátoch a udáva sa v mene japonský jen (JPY). Používa sa po celom svete ako vedúci index japonských akcií a je veľmi obľúbený predovšetkým u japonských retailových investorov. Index bol prvýkrát skonštruovaný od 7. septembra 1950 a bol počítaný spätne od 16. mája 1949. [15]

Graf č. 3 *Vývoj Nikkei indexu 2000-2015 (september)*



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov https://finance.yahoo.com/q/hp?s=^N225&a=00&b=1&c=2000&d=09&e=2&f=2015&g=d&z=66&y=3828 [2015-10-02]

Dopady globálnej finančnej krízy na akciovom trhu v Japonsku možno pozorovať na grafe č. 2, kde je zaznamenaný vývoj vedúceho indexu japonských akcií Nikkei 225. Rovnako ako v prípade DJIA sme sledovali denný vývoj indexu od 4. januára roku 2000 po 1. októbra 2015. Hodnota Nikkei v prvý deň sledovaného obdobia bola na úrovni 19 002,86 JPY a v posledný deň 17 722,42 JPY, čo predstavuje 0,9326-násobok z hodnoty indexu v prvom sledovanom dni. V porovnaní s DJIA vidíme, že index v súčasnosti nedosahuje predkrízové hodnoty. Najnižšiu úroveň dosiahol index 10. marca 2009 (pokles oproti hodnote z 9. júla 2007 o 61,36 %), a to 7 054,98 a najvyššiu 24. júna roku 2015 (nárast oproti hodnoty z 9. júla 2007 o 14,27 %). (Porovnanie s americkým trhom: relatívny pokles bol väčší, nárast menší.) Najväčší jednodňový prepad bol zaznamenaný 16. októbra 2008, hodnota indexu Nikkei 225 oproti predchádzajúcemu dňu, klesla o 11,41 %, čo v absolútnej sume predstavuje prepad o 1 089,02 JPY. Naopak najväčší relatívny jednodňový nárast zaznamenal japonský akciový trh 14. októbra 2008. Je zaujímavé si všimnúť, že tento nárast prišiel deň po najväčšom nárast na amerických akciových trhoch a podobné je to aj v prípade dňa dosiahnutia minima za sledované obdobie. V Japonsku to bolo 10. marca 2009 a v Amerike 9. marca 2009.

Tabuľka č. 3 *Významné hodnoty indexu Nikkei 225 za sledované obdobie (2000-2015)*

4.1.2000	9.7.2007	10.3.2009 min.	24.6.2015 max.	1.10.2015
19 002,86 JPY	18 261,98 JPY	7 054,98 JPY	20 868,03 JPY	17 722,42 JPY

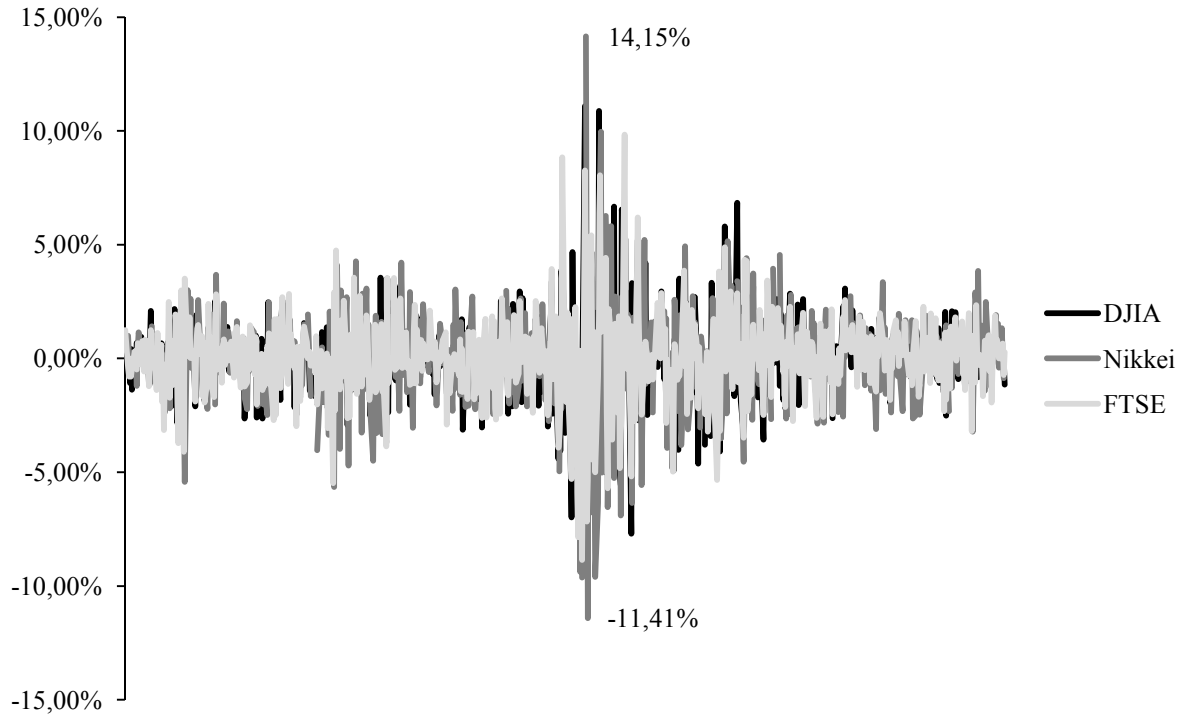
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov https://finance.yahoo.com/q/hp?s=^N225&a=00&b=1&c=2000&d=09&e=2&f=2015&g=d&z=66&y=3828 [2015-10-02]

POROVNANIE VÝVOJA DJIA, FTSE 100, NIKKEI 225 A DOPADOV GLOBÁLNEJ FINANČNEJ KRÍZY

Na vývoji indexov vybraných akciových trhov sveta sme sledovali dopady globálnej finančnej krízy na tieto trhy. Z grafu č. 1 - 3 možno vidieť, že hodnoty všetkých troch

indexov, amerického DJIA, japonského Nikkei 225 a londýnskeho FTSE 100, boli ovplyvnené globálnou finančnou krízou. Hodnoty indexov sme sledovali od začiatku januára 2000 po koniec septembra 2015. Minimálne hodnoty počas globálnej finančnej krízy dosiahli všetky indexy v marci roku 2009. Všetkým sledovaným indexom sa podarilo dostať na predkrízovú úroveň. Z grafov možno vidieť väčšie poklesy hodnôt indexov aj v období rokov 2002 a 2003. Tie boli spôsobené ekonomikou stagnáciou, obavami z vojny, napätím v niektorých krajinách a tiež podnikovými škandálmi. FTSE 100 dokonca v tomto období dosiahol svoje celkové minimum za sledované obdobie. Najväčší jednodňový pokles hodnoty indexu zaznamenal Nikkei 225, a to 11,41 % 16. októbra 2008. Len dva dni predtým došlo k najväčšiemu jednodňovému nárastu opäť indexu Nikkei 225 o 14,15 %. Najviac rastúci lineárny trend bol zaznamenaný v prípade amerického akciového indexu DJIA.

Graf č. 2 *Indexovaný vývoj DJIA, Nikkei, FTSE za obdobie 2007-2009*



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov http://finance.yahoo.com/ [2015-10-02]

Grafické znázornenie porovnania vývoja vybraných troch indexov za obdobie globálnej finančnej krízy (2007-2009) môžeme vidieť na grafe č. 4. Pre väčšiu prehľadnosť grafu sme vybrali so sledovaného obdobia iba tri najvýznamnejšie roky z pohľadu globálnej finančnej krízy 2007, 2008 a 2009. I napriek tomu sú údaje v grafe „zhustené“, pretože pracujem s údajmi o denných uzatváracích cenách indexov. Z grafu č. 4 môžeme konštatovať, že rozvinuté trhy (americký index DJIA, európsky index FTSE 100 a japonský index Nikkei 225) sa vyvíjajú „rovnakým smerom“. Uvedené vyjadrenie možno exaktnejšie kvantifikovať pomocnou korelačných koeficientov uzatváracích cien indexov počas troch vybraných rokov (2007, 2008, 2009). V tabuľke č. 4 vidíme, že medzi všetkými skúmanými indexmi existuje pozitívna závislosť. V súčasnej dobe je previazanosť vyspelých akciových trhov na vysokej úrovni, a tak korelačné koeficienty uzatváracích cien sledovaných indexov vykazujú silnú závislosť počas globálnej finančnej krízy.

Tabuľka č. 2 *Korelačné koeficienty uzatváracích cien skúmaných indexov (2007-2009)*

	DJIA	Nikkei 225	FTSE 100
DJIA	1,0000	0,9566	0,9844
Nikkei 225	0,9566	1,0000	0,9477
FTSE 100	0,9844	0,9477	1,0000

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov http://finance.yahoo.com/ [2015-10-02]

Je zaujímavé, pozrieť sa na korelačné koeficienty uzatváracích cien skúmaných indexov počas celej sledovanej doby, t. j. roky 2000-2015. Počas dlhšieho sledovaného obdobia tak korelačné koeficienty uzatváracích cien sledovaných indexov vykazujú skôr strednú závislosť, pričom najsilnejšia závislosť je medzi americkým indexom DJIA a európskym indexom FTSE 100.

Tabuľka č. 3 *Korelačné koeficienty uzatváracích cien skúmaných indexov*

	DJIA	Nikkei 225	FTSE 100
DJIA	1,0000	0,6055	0,7481
Nikkei 225	0,6055	1,0000	0,6706
FTSE 100	0,7481	0,6706	1,0000

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov http://finance.yahoo.com/ [2015-10-02]

ZÁVER

Na vývoji indexov vybraných akciových trhov sveta sme sledovali dopady globálnej finančnej krízy na tieto trhy. Skúmali sme indexy DJIA (reprezentant amerického akciového trhu), FTSE 100 (európsky akciový trh) a Nikkei 225 (japonský akciový trh). Hodnoty všetkých troch indexov boli ovplyvnené globálnou finančnou krízou. Hodnoty indexov sme sledovali od začiatku januára 2000 po koniec septembra 2015. Minimálne hodnoty počas globálnej finančnej krízy dosiahli všetky indexy v marci roku 2009, hoci FTSE 100 dosiahol svoje celkové minimum za sledované obdobie v roku marci 2003. Všetkým sledovaným indexom sa podarilo dostať na predkrízovú úroveň. Z grafov jednotlivých indexov možno vidieť väčšie poklesy hodnôt indexov aj v období rokov 2002 a 2003. Tie boli spôsobené ekonomikou stagnáciou, obavami z vojny, napätím v niektorých krajinách a tiež podnikovými škandálmi. Najviac rastúci lineárny trend bol zaznamenaný v prípade amerického akciového indexu DJIA. Možno konštatovať, že indexy sa vyvíjali približne rovnako. Exaktnejšie to vyjadruje korelačný koeficient. Počas sledovaného obdobia (2000-2015) korelačné koeficienty uzatváracích cien sledovaných indexov vykazujú skôr strednú závislosť. V súčasnej dobe je previazanosť vyspelých akciových trhov na vysokej úrovni, a tak korelačné koeficienty uzatváracích cien sledovaných indexov počas globálnej finančnej krízy vykazujú silnú závislosť.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] ALI, R. - AFZAL, M. 2012. Impact of global financial crisis on stock markets: Evidence from Pakistan and India. In *Journal of Business Management and Economics* [online]. 2012, vol. 3, no. 7, p. 275-282 [cit. 2015-09-27]. Dostupné na internete: < http://www.e3journals.org/cms/articles/1342846725_Afzal.pdf>. ISSN 2141-7482.

[2] ARMEANU, D. 2012. Financial Crisis Impact on the Development of the Romanian Capital Market. In *Internal Auditing & Risk Management* [online]. 2012, vol. 7, no. 1, p. 54-62 [cit. 2015-09-25]. Dostupné na internete: < http://web.b.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=0dbbfc28-abec-4cea-ba2a-c973a9ef08a7%40sessionmgr113&hid=118>. ISSN 2068-2077.

[3] ENGELEN, E. 2011. *After the Great Complacence: Financial Crisis and the Politics of Reform*. Oxford: OUP Oxford, 2011. 281 s. ISBN 978-80-1995-8-9081.

[4] FANG, H. - LEE, Y.-H. 2011. The Impact of the Subprime Financial Crisis on Stock Index Returns for High- and Low-Risk Countries via CDS Indices. In *Investment Management and Financial Innovations* [online]. 2011, vol. 8, no. 4, p. 123-137 [cit. 2015-09-23]. Dostupné na internete: < http://businessperspectives.org/journals_free/imfi/2011/imfi_en_2011_04_Fang.pdf>. ISSN 1812-9358.

[5] FIDRMUC J. - KORHONEN I. 2010. The Impact of the global financial crisis on business cycles in Asian Emerging Economies. In *Journal of Asian Economics* [online]. 2010, vol. 21, no. 3, p. 293-303 [cit. 2015-09-25]. Dostupné na internete: <http://www.cesifo.de/DocCIDL/cesifo1_wp2710.pdf>. ISSN 1049-0078.

[6] GOLDSTEIN, M. - XIE, D. 2009. *The Impact of the Financial Crisis on Emerging Asia. In Asia Economic Policy Conference* [online]. 2009, 64 p. [cit. 2015-09-25]. Dostupné na internete: < http://www.frbsf.org/economic-research/files/09_Goldstein.pdf>.

[7] NOUR, A. - AZIZ, A. 2014. Imapct of Global Financial Crisis on Amman Stock Exchange (ASE) Market. In *Baghdad College of Economic Science University* [online]. 2014, vol. 4, no. 6 [cit. 2015-09-23]. Dostupné na internete: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=88708> . ISSN 2072-7784.

[8] SOROS, G. 2013. *Finanční turbulence v Evropě a Spojených státech*. Brno: BizBooks, 2013. s. 28. ISBN 978-80-265-0049-0.

[9] STIGLITZ, J. 2013. The global crisis, social protection and jobs. In *Interational Labour Review* [online]. 2013, vol. 152, no. 1, p. 93-106 [cit. 2014-06-15]. Dostupné na internete: < http://web.a.ebscohost.com/bsi/results?sid=22d5e1e4-dc81-4a0a-b87c-ddd23afa78cb%40sessionmgr4002&vid=7&hid=4204&bquery=The+Global+crisis%2c+social+protection+AND+jobs&bdata=JmRiPWJ1aCZkYj1id2gmZGI9bmxlYmsmdHlwZT0wJnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d>.

[10] TALEB, N. N. 2010. *Černá labuť: následky vysoce nepravděpodobných udalostí*. Praha: Paseka. s. 181, 337. ISBN 978-80-7432-128-3.

[11] http://www.bea.gov/national/xls/gdplev.xls [2014-05-24].

[12] http://www.census.gov/hhes/www/income/histinc/h15.html [2014-05-24].

[13] http://www.djaverages.com/?go=industrial-overview [2015-10-02].

[14] http://www.ftse.com/Analytics/FactSheets/temp/32caa653-5657-4ce2-a48a-101627e1effc.pdf [2015-10-02].

[15] http://www.jpx.co.jp/english/corporate/about-jpx/about-jpx/index.html [2015-10-03].

[16] http://www.theguardian.com/business/2003/jan/01/ftse.globalrecession [2015-10-10].
[17] http://www.tradingeconomics.com/united-kingdom/stock-market [2015-10-02].
[18] http://www.world-exchanges.org/statistics/annual-query-tool [2015-03-27].
[19] https://www.djindexes.com/averages/ [2015-10-02].

NOVÉ PRÍSTUPY V HODNOTENÍ PRACOVNÉHO VÝKONU ZAMESTNANCOV V NADNÁRODNEJ SPOLOČNOSTI

NEW APPROACHES IN A WORK PERFORMANCE APPRAISAL OF EMPLOYEES IN A MULTINATIONAL CORPORATION

Iveta Posoldová[1]

ABSTRACT
The article focuses on the process of a work performance appraisal of employees in subsidiaries of multinational companies, in contrast to the parent companies that are active in the V4 countries. The methodical procedure of an employee performance appraisal in these subsidiaries was set by their parent company that also controls its fulfilment. The objective of the primary research was using general, exploratory and actuarial methods to acquire, analyse, synthesize, process, evaluate, interpret and present knowledge, information and experience about an employee performance appraisal in multicultural subsidiaries of multinational corporations, also to describe, compare and characterize any findings and differences in the application of the methodical instructions of an employee performance appraisal offered by the parent company to its subsidiaries in V4 countries. Conclusions and recommendations for both the theory and practice of a work performance appraisal of employees in subsidiaries of multinational companies are formulated at the end of the article

KEYWORDS
work performance, work performance appraisal, multinational corporation, subsidiary

JEL CLASSIFICATION
M54

ÚVOD

Hodnotenie pracovného výkonu všeobecne a zamestnancov zvlášť prešlo v posledných dvadsiatich až tridsiatich rokoch mnohými zmenami, ktoré boli v mnohom podmienené presadzujúcimi sa globalizačnými a internacionalizačnými procesmi. Tieto navodili nielen zmeny vo finančnej a následne aj hospodárskej sfére, ale podstatne sa dotkli aj trhu práce, zamestnancov a zamestnávateľov a to v celej škále ich vzájomných vzťahov. Zmeny, ktoré v podnikoch vyvolala ostatná hospodárska kríza, okrem iného vniesli zmeny aj do chápania úlohy ľudských zdrojov v organizácii a do popredia posunuli nielen otázky spojené s potrebou vnímať kreovanie ľudských zdrojov v kvalite konkurenčného kapitálu podniku ale aj otázky spojené s potrebou udržať si kvalitné ľudské zdroje v podniku a to hlavne prostredníctvom objektívneho hodnotenia ich pracovného výkonu. Najmä z tohto, ale aj z iných dôvodov sa problematike hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov v súčasnosti nielen v teórii ale aj v praxi začala venovať zvýšená pozornosť. Okrem uvedeného, jedným z ďalších dôvodov, ktoré posunuli problematiku hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov do centra pozornosti teórie a praxe je fakt, že súčasní zamestnanci pracujúci v podnikoch sa v mnohých oblastiach

[1] Ing. Iveta Posoldová, externý doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemská 1/b, 852 35 Bratislava, iveta.posoldova@skytoll.sk

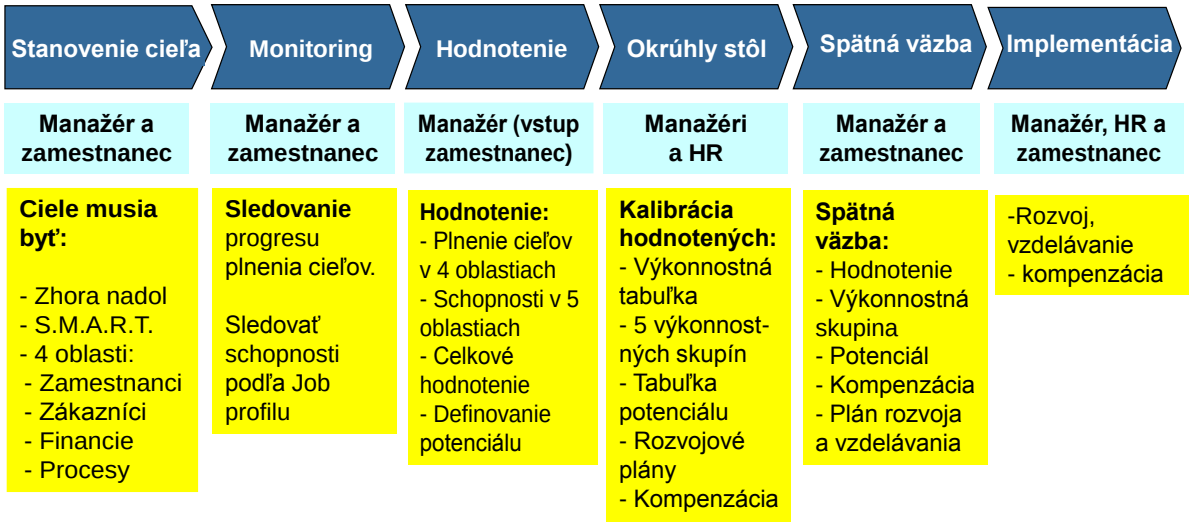
zmenili. Sú vzdelanejší a lepšie pripravení na svoju prácu. Viac si uvedomujú svoje práva, sú lepšie informovaní o viacerých otázkach pracovno-právnych vzťahov. Zmenili svoje hodnotové systémy – vzrástol ich záujem o uznanie, ambície, ale taktiež im záleží na zladení rodinného a pracovného života. Tieto zmeny v podnikoch, ktoré sú výsledkom technologických a tiež sociálnych zmien, zintenzívnili potrebu objektívne hodnotiť pracovný výkon nielen u zamestnávateľov ale aj u zamestnancov.

PROCES HODNOTENIA PRACOVNÉHO VÝKONU V NADNÁRODNEJ SPOLOČNOSTI

Hodnotenie pracovného výkonu v skúmanej spoločnosti prebieha raz za rok, spravidla po ukončení obchodného roka. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť je nadnárodná, aj proces je riadený z centrálneho personálneho útvaru z materskej spoločnosti. Tento útvar každý rok vypracuje pre personálne útvary dcérskych spoločností rámcovú metodiku, časový harmonogram, zoznam povinných reportov z procesu. Pred začatím celého procesu sa uskutoční stretnutie vedúcich personálnych útvarov, kde sa diskutuje k zaslanej metodike a o problémoch, ktoré môžu nastav v tej-ktorej krajine vzhľadom na rôzne národnostné kultúry. Spoločnosť používa kombinovanú metódu hodnotenia orientujúcu sa na minulosť a to v oblastiach:

- Hodnotenie na základe stanovených cieľov (MbO)
- Hodnotiace stupnice orientované na správanie, ktoré je podporené hodnotením kľúčových udalostí počas sledovaného obdobia

Proces hodnotenia pracovného výkonu sa dá rozdeliť do šiestich oblastí činností, ktoré s týmto procesom úzko súvisia.



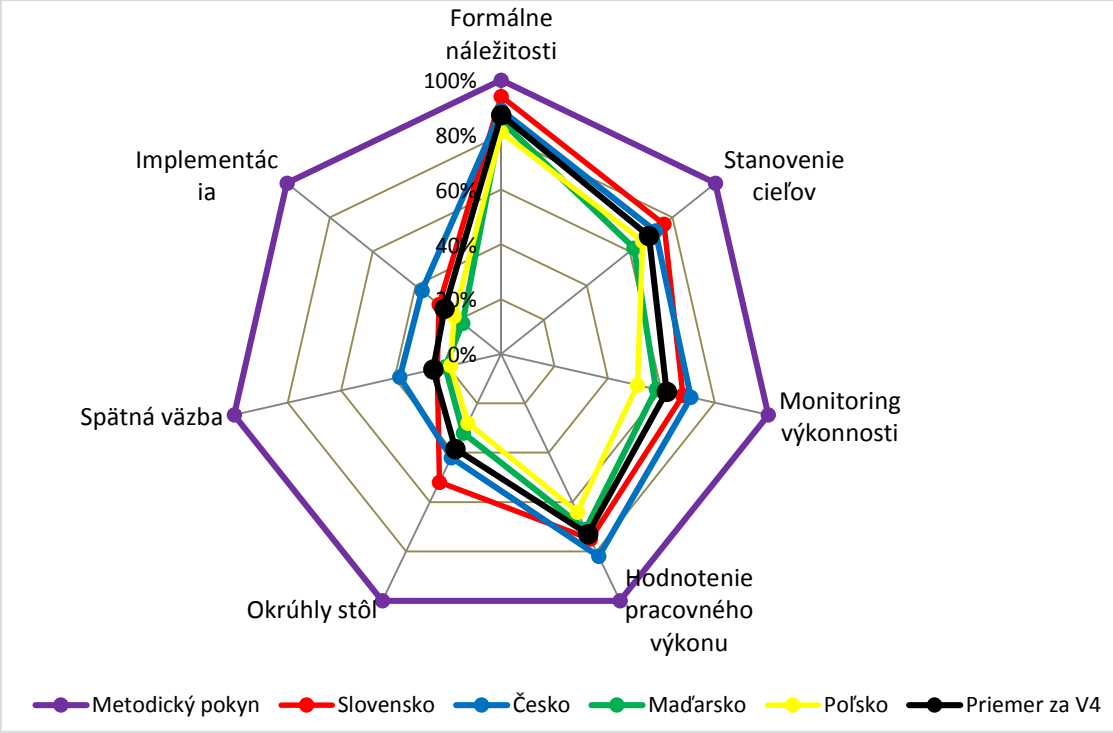
Obrázok 1: Etapy hodnotenia a matica zodpovednosti

Na obrázku 1 je znázornený proces, zodpovednosti a obsah činností, ktoré jednotlivé etapy zahŕňajú. Zodpovednosť za stanovenie cieľov má manažér, odporúča sa, aby si ciele navrhol zamestnanec a vzájomnou diskusiou obaja dôjdu k vzájomnej zhode. Počas monitoringu manažér sleduje na jednej strane priebežné plnenie cieľov na druhej strane porovnáva profil pracovného miesta s pracovným výkonom zamestnanca. Na základe týchto výsledkov sa uskutoční hodnotenie a pohovor podľa stanovenej štruktúry so závermi, v ktorých sa vyhodnotí plnenie cieľov a schopnosti, celkové hodnotenie a návrh na kariérny postup. Na základe odovzdaného dotazníka personálny útvar zosumarizuje za jednotlivé organizačné jednotky výsledky, spracuje výkonnostnú tabuľku a pripraví míting – okrúhly stôl s manažérom, ktorý hodnotenie vykonal a s manažérmi z ostatných organizačných jednotiek. Na tomto mítingu účastníci diskutujú o výkonnostnej tabuľke. Cieľom okrúhleho stola je urobiť závery a záväzné

rozhodnutie, v ktorej hodnotiacej škále sa posudzovaní zamestnanci umiestnili. Manažér na základe záverov dá spätnú väzbu zamestnancovi, dohodne si s nim kariérny rast, plán vzdelávania a ciele na nasledujúce obdobie, čím sa začína ďalší hodnotiaci cyklus. Implementujú sa závery z hodnotenia, realizujú sa školenia, mení sa funkčné a mzdové zaradenie.

ANALÝZA DODRIŽAVANIA PROCESU HODNOTENIA PRACOVNÉHO VÝKONU

V prieskume sme sa zamerali na analýzu dodržiavania pracovných inštrukcií a metodického pokynu. Vyhodnotili sme, či existuje rozdiel medzi metodickým pokynom a samotnou aplikáciou v dcérskych spoločnostiach. Porovnanie sme urobili podľa etáp hodnotenia pracovného výkonu



Graf 1: Porovnanie napĺňania procesu hodnotenia pracovného výkonu

Závery tejto časti výskumu ukázali, že v etape „Formálne náležitosti“ bol proces naplnený takmer na 87%. Hárky pomáhali vypĺňať pracovníci personálneho útvaru, čím odbremeňovali manažérov od administratívy. Občas sa vyskytli drobné chyby ako napríklad nevyplnené povinné pole v hárku a pod. Najviac chýb vo formálnych náležitostiach mala spoločnosť v Poľsku.

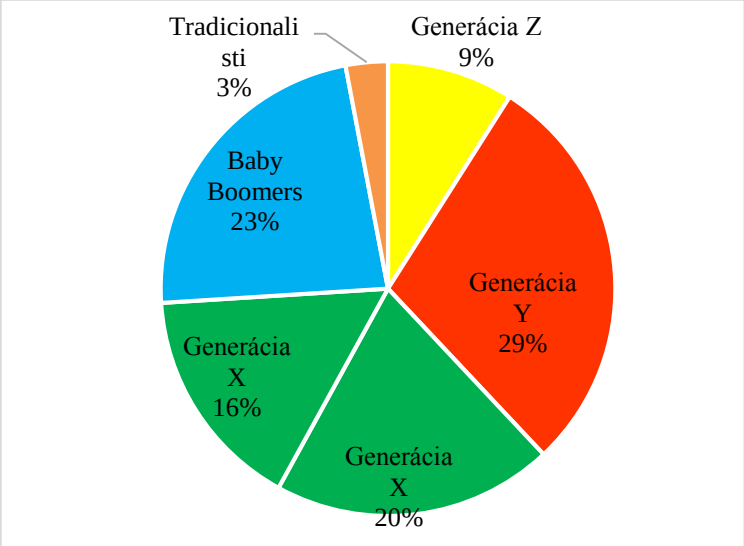
V ďalšej etape „Stanovovanie cieľov“ môžeme sledovať, že nie všetkým manažérom sa podarilo stanoviť ciele podľa pravidiel, o ktorých hovorí metodický pokyn. Problémy sa vyskytli najmä v stanovení cieľov v 4 oblastiach: zamestnanci, zákazníci, financie a procesy. Preto sa tento parameter napĺňal v priemere na 69 %.

V etape „Monitoring výkonnosti“ sa manažéri podľa prieskumu stretli najmä s problémom sledovať výkonnosť zamestnanca podľa stanovených kritérií, nakoľko niektoré kritériá pokladali za nevhodné, pretože každé kritérium obsahovalo ďalšie pod-kritériá. Manažéri preto nevedeli komplexne vyhodnotiť kritérium, keď sa často prejavovali javy, keď zamestnanec v jednom pod-kritériu by mohol byť hodnotený nadpriemerne ale v druhom pod-kritériu slabšie, avšak manažér mohol dať sumárny bod za kritérium ako celok. Taktiež sa v tejto oblasti vyskytli nedostatky s priebežných monitoringom plnenia cieľov, stávalo sa, že neboli stanovené nové ciele pre zamestnanca, ak manažér zistil, že cieľ ktorý bol pôvodne stanovený je neaktuálny alebo nerealizovateľný. S cieľmi sa počas monitorovacieho obdobia nepracovalo

dostatočne, pravdepodobne boli stanovené iba formálne. Túto etapu splnili krajiny V4 len na 62%, najslabšie boli krajiny Maďarsko a Poľsko.
Problémy, s ktorými sme sa stretli v predchádzajúcej etape sa prejavili aj v „Hodnotení pracovného výkonu“. Výsledkom je v 73% plnení tejto etapy môžeme badať tendencie miernosti, manažéri hodnotili v kritériách svojich podriadených väčšinou nadpriemerne, čo môže súvisieť s nevhodnosťou kritérií ako bolo spomenuté vyššie.
Všetky dcérske spoločnosti v krajinách V4 mali stanovené, koľko okrúhlych stolov majú zrealizovať. Táto etapa bola naplnená len na 39%. Predpokladáme, že to súvisí s vyššie uvedenými skutočnosťami, keď manažéri a aj vrcholové vedenie nemalo záujem realizovať túto etapu hodnotenia pracovného výkonu, verejne konfrontovať výkonnosť svojich podriadených v kritériách, ktoré neboli pre nich vhodné.
Manažéri spätnú väzbu z uskutočnených okrúhlych stolov neposunuli svojim podriadeným, hoci sa zamestnanci na závery sami iniciatívne pýtali, čo sme zistili z krátkych rozhovorov. Táto etapa bola naplnená len na 26%.
Záverečná – Implementačná etapa bola naplnená na 27%. Súvisí to so skutočnosťami vyššie uvedenými, manažéri nevidia priestor pre ďalší kariérny rast svojich podriadených po vertikále a horizontálnych príležitostí nie je toľko, aby väčšina zamestnancov mohla byť uspokojená. Tiež úprava miezd podľa doporučených pravidiel nefungovala tak ako sa predpokladalo nakoľko väčšina zamestnancov bola hodnotená nadpriemerne a finančná situácia daných spoločností nedovoľovala navýšiť mzdové náklady.

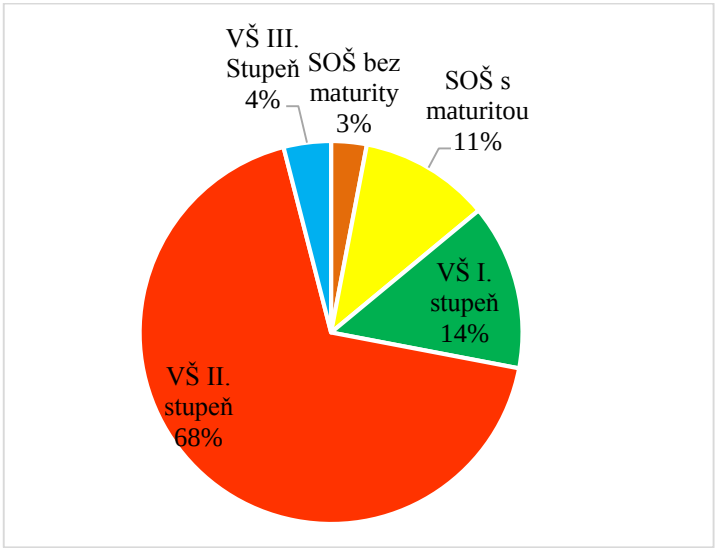
ŠTRUKTÚRA HODNOTENÝCH ZAMESTNANCOV V DCÉRSKEJ SPOLOČNOSTI SLOVENSKO

V Spoločnosti Slovensko pracovalo na konci obchodného roka 2013 1.063 zamestnancov, z toho 927 zamestnancov bolo hodnotených. Návratnosť dotazníkov v tejto spoločnosti bola veľmi úspešná až 82,82%. Na dotazník, výsledky ktorého uvádzame nižšie na odpovedalo celkom 765 zamestnancov.



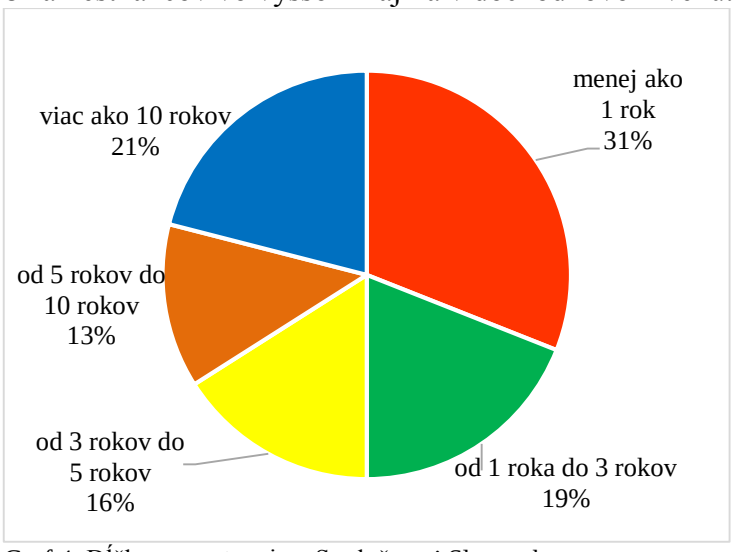
Graf 2: Veková štruktúra hodnotených zamestnancov v Spoločnosti Slovensko

Z grafu môžeme sledovať, že najväčšie zastúpenie v spoločnosti Slovensko majú zamestnanci z Generácie „X“.



Graf 3: Vzdelanostná štruktúra v Spoločnosti Slovensko

V spoločnosti je najväčšie zastúpenie zamestnancov s ukončeným vysokoškolským vzdelaním II. stupňa a to najmä technického smeru napríklad: elektrotechnici, informatici, strojári. V spoločnosti pracujú aj zamestnanci, ktorí nemajú vzdelanie s maturitou. Väčšinou sa jedná o zamestnancov vo vyššom najmä v dôchodkovom veku.

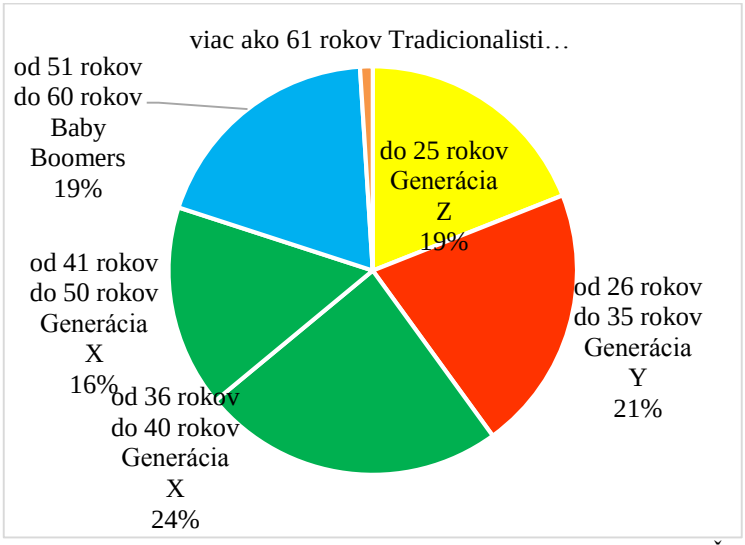


Graf 4: Dĺžka zamestnania v Spoločnosti Slovensko

Z grafu môžeme usudzovať, že v spoločnosti Slovensko pracuje až 1/3 zamestnancov, ktorých pracovný pomer v tejto spoločnosti je kratší ako jeden rok. Dá sa predpokladať, že táto skupina zamestnancov a skupina zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti viac ako 5 rokov a menej ako 10 rokov, t.j. 13% je najviac náchylných zmeniť zamestnávateľa. A to najmä z dôvodu, že spoločnosť uzatvára pracovný pomer na dobu určitú 1 rok a zamestnanci najmä z generácie „Y“ si budú hľadať ďalšie príležitosti na trhu práce a to nielen na Slovenskom ale aj v zahraničí a uvedenú spoločnosť využila na to, aby získali prax a dobrú referenciu pre ďalší najmä finančný postup, tzv. „job hopperi“.

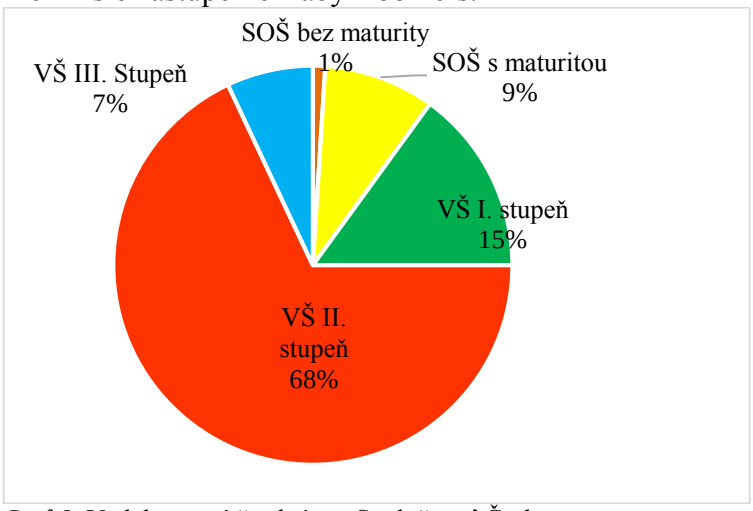
ŠTRUKTÚRA HODNOTENÝCH ZAMESTNANCOV V DCÉRSKEJ SPOLOČNOSTI ČESKO

V Českej republike pracovalo k 30.9.2013 v Spoločnosti 2.834 zamestnancov, z toho 2.511 zamestnancov bolo hodnotených. Návratnosť dotazníkov bola 74,35 %, to znamená, že na dotazník, ktorého výsledky uvádzame nižšie odpovedalo celkom 1.867 zamestnancov.



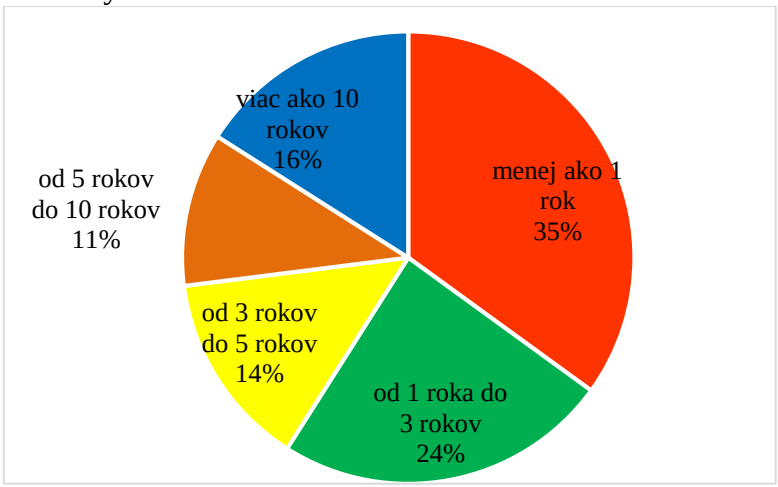
Graf 5: Veková štruktúra hodnotených zamestnancov Spoločnosť Česko

Oproti Slovensku môžeme pozorovať, že Česká republika má vyššie zastúpenie Generácie Z a nižšie zastúpenie Baby Boomers.



Graf 6: Vzdelanostná štruktúra - Spoločnosť Česko

Podobne ako na Slovensku, najväčšie zastúpenie zamestnancov je s vysokoškolským vzdelaním II. stupňa. Väčšinou sa jedná o zamestnancov Generácie Z a Generácie Y, čiastočne z Generácie X a baby boomers.

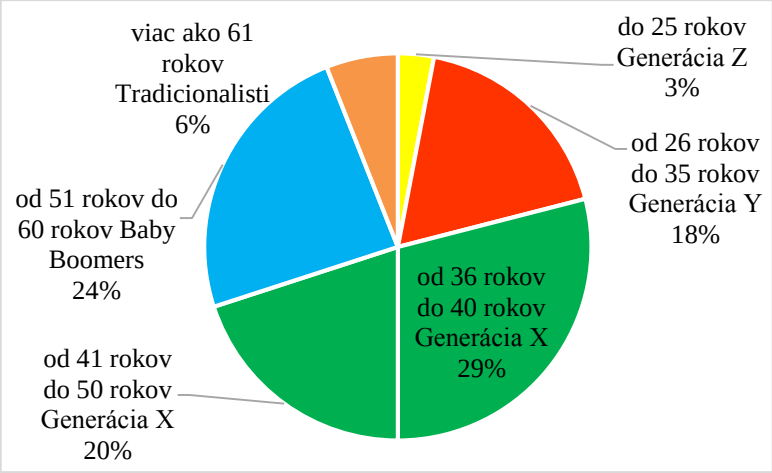


Graf 7: Dĺžka zamestnania - Spoločnosť Česko

V Spoločnosti v Českej republike pracuje 59% zamestnancov, ktorých pôsobenie v spoločnosti je do troch rokov, z toho až 35% zamestnancov pracujú kratšie ako jeden rok. Podobne ako na Slovensku dá sa od tejto skupiny zamestnancov z Generácie Y očakávať vyššia fluktuácia ako od zamestnancov, ktorí pracujú desať a viac rokov pre spoločnosť.

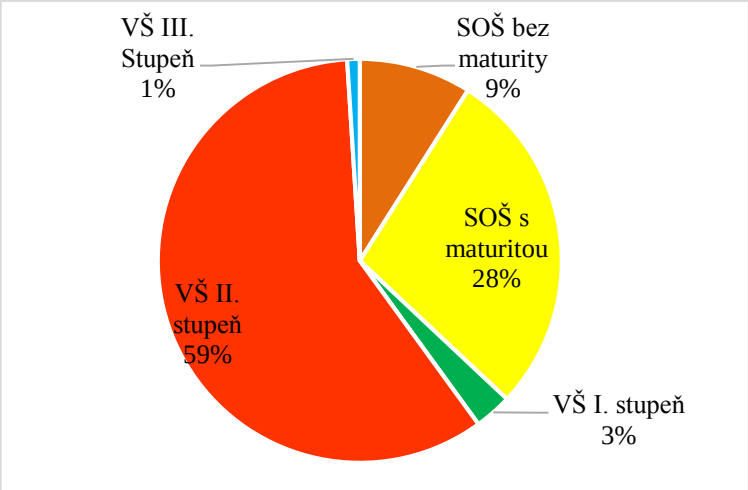
ŠTRUKTÚRA HODNOTENÝCH ZAMESTNANCOV V DCÉRSKEJ SPOLOČNOSTI POĽSKO

V spoločnosti v Poľskej republike pracovalo na konci obchodného roka 2013 1.000 zamestnancov, z toho 894 zamestnancov bolo hodnotených. 60,07% zamestnancov sa zúčastnilo prieskumu dotazníkovou metódou, celkovo odpovedalo 537 zamestnancov spoločnosti.



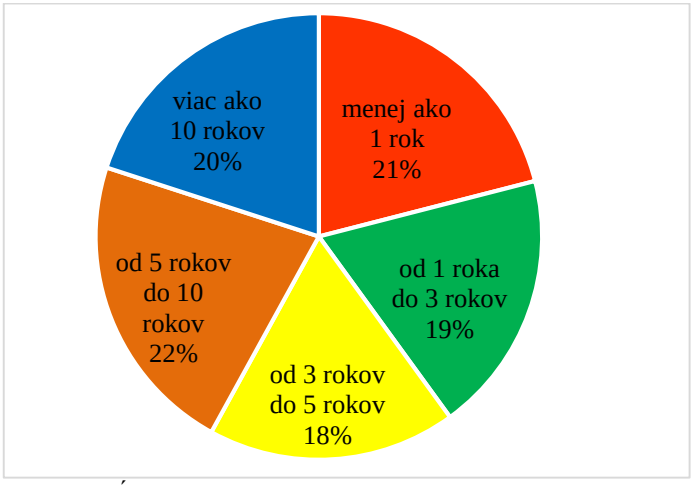
Graf 8: Veková štruktúra - Spoločnosť Poľsko

Oproti Slovenskej a Českej republike môžeme v Spoločnosti v Poľsku sledovať, že takmer 50% má zastúpenie Generácia X, o 10% menej oproti Slovensku v Poľsku pracuje Generácia Y.



Graf 9: Vzdelanostná štruktúra - Spoločnosť Poľsko

Vzdelanostná štruktúra je v Poľsku mierne odlišná od Slovenska a Česka. O 10% s nižším počtom zamestnancov s VŠ II. stupňa, pritom vyššia zastupiteľnosť je stredné odborné vzdelanie s maturitou o viac ako 15%.

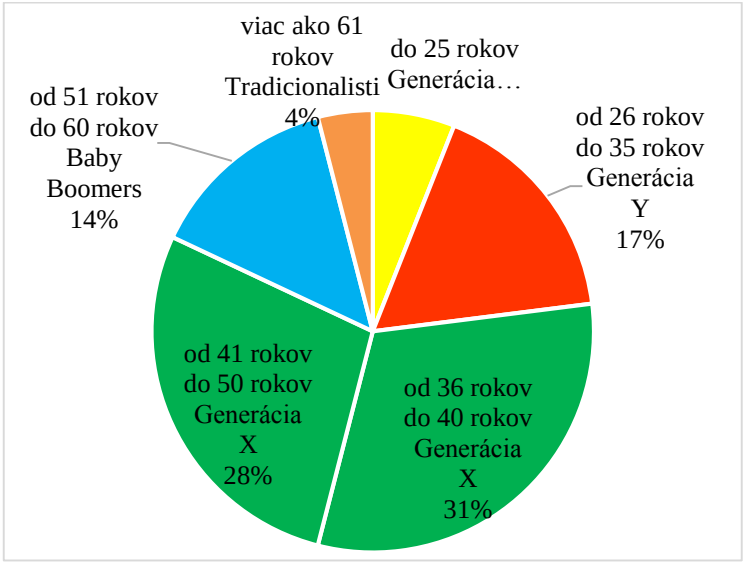


Graf 10: Dĺžka zamestnania - Spoločnosť Poľsko

Takmer rovnomerné rozdelenie zamestnancov podľa dĺžky odpracovaných rokov má Spoločnosť v Poľsku. Tak ako bolo spomenuté aj v predchádzajúcich štátoch, najohrozenejšia je skupina zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti menej ako 1 rok čo je 21%. Najstabilnejšia skupina zamestnancov je tá, ktorá v spoločnosti pracuje viac ako 10 rokov.

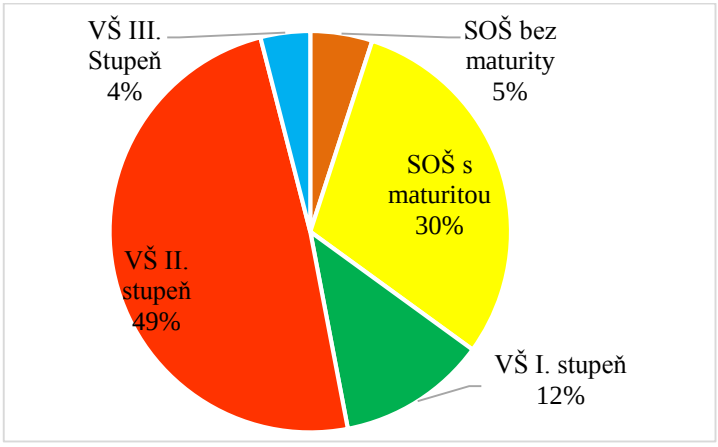
ŠTRUKTÚRA HODNOTENÝCH ZAMESTNANCOV V DCÉRSKEJ SPOLOČNOSTI MAĎARSKO

V Maďarsku v Spoločnosti k 30.9.2013 pracovalo 1.973 zamestnancov. Z tohto počtu bolo hodnotených 1.703 zamestnancov. V tejto spoločnosti bola najnižšia účasť zamestnancov na prieskume, iba 55,49 % z hodnotených zamestnancov vyplnilo dotazník, čo je 945 zamestnancov.



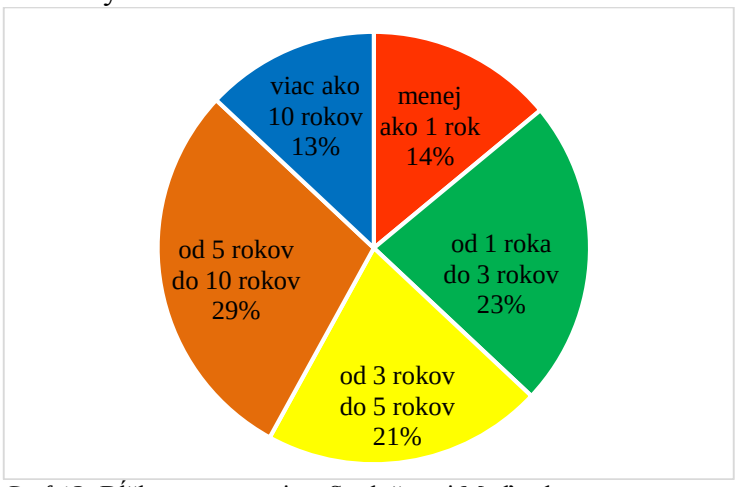
Graf 11: Veková štruktúra hodnotených zamestnancov - Spoločnosť Maďarsko

V Maďarsku pracuje nadpolovičná väčšina zamestnancov z Generácie X. Takmer rovnakým % sú zastúpené Generácie Y a Baby Boomers.



Graf 12: Vzdelanostná štruktúra - Spoločnosť Maďarsko

Najväčší počet zamestnancov tak ako v každej spoločnosti je vysokoškolsky vzdelaných. V Maďarsku môžeme vidieť podobne ako v Poľsku pomerne vysoké % stredoškolsky vzdelaných zamestnancov s maturitou.



Graf 13: Dĺžka zamestnania v Spoločnosti Maďarsko

Najviac zastúpení sú zamestnanci, ktorí pracujú v spoločnosti viac ako 5 rokov a menej ako 10 rokov. Dá sa predpokladať, že spoločnosť má zamestnaneckú štruktúru pomerne stabilnú. Takmer rovnaké % majú najdlhšie a najkratšie pracujúci zamestnanci. Môžeme vidieť, že zamestnancov chystajúcich sa do dôchodku postupne začínajú nahrádzať novo prijímaní zamestnanci.

ZÁVER

Na dotazníkový prieskum odpovedalo 4.114 zamestnancov z dcérskych spoločností nadnárodnej spoločnosti, ktoré pôsobia v krajinách V4. Návratnosť dotazníka bola 68,17%. Najvyššiu návratnosť sme zaznamenali zo Slovenska a najnižšiu z Maďarska. Mohlo to súvisieť aj s jazykovou bariérou, nakoľko Slováci mali dotazník v rodnom – v slovenskom jazyku, Maďari v anglickom jazyku a nie všetci zamestnanci v Maďarsku vedia, resp. musia vedieť po anglicky.

Ukázalo sa, že materská spoločnosť, ktorá stanovuje proces hodnotenia pracovného výkonu kontroluje jeho napĺňanie podľa poslaných hodnotiacich formulárov a štatisticky vyhodnocuje splnenie úlohy. Tu letí najťažšia úloha vedenia podniku a personálneho riaditeľa dcérskej spoločnosti, nastaviť proces hodnotenia pracovného výkonu tak, aby sa zamestnancom dostávala z tohto procesu dostatočná spätná väzba o výkone zamestnanca. Aby zamestnanec na

základe záverov vedel, aký výkon od neho manažér očakáva, aký bude jeho ďalší osobný a personálny rozvoj.
Objavil sa vnútorný konflikt medzi materskou spoločnosťou, ktorá metodický pokyn paušálne uplatňuje a dcérskymi spoločnosťami, ktoré upravujú metodiku na vlastné podmienky, čo znamená, že v dcérskych spoločnostiach sú iné postupy hodnotenia pracovného výkonu a ukazuje sa nespokojnosť zamestnancov. Dcérske spoločnosti materskej spoločnosti prezentujú, že metodický pokyn napĺňajú, pritom v realite si ho tajne upravujú.
Tento jav ktorý sme odkryli môže byť spôsobený jednak nedostatkom komunikácie a tiež inými faktormi – matka nie je schopná a ochotná vnímať rozdielnosť podnikateľského prostredia, ktoré v jednotlivých krajinách existujú a pristupuje mechanicky k celému procesu hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov, čo sa prejavuje v unifikácii a aj v paušalizovaní metód a postupov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

BECK, John C. 2004. *Got game: How the gamer generation is reshaping business forever*. Harvard Business Press, 2004. ISBN 1-57851-949-7
BERECOVÁ, P. 2014. *Digital Age HR. HR LIVE inspired by leaders*, Číslo 1, ročník: I. 2014. ISSN 1339-7419
BRANDSMA, J. 2001. *Training and employment perspectives for lower qualified people*.
DEJONCKHEERE, J. - VAN HOOTEGEM, G. 2000. *Globalisation, division of labour and training needs from a copany view*. In DESCY, P., TESSARING, M. (EDS.). Training in Europe. Second report on vocational training research in Europe 2000: background report. Volume 2. Cedefop Reference series. Luxembourg: European Communities. P. 7-44.
CHEESE, P., 2008. *Netting the Next Generation*. Businessweek.com [online]. 2008-03-13 [cit. 2014-01-04]. Dostupný z: http://www.businessweek.com/managing/content/mar2008/ca20080313_241443.htm?campaign_id=rss_null
KOVÁČIKOVÁ, E. 2015. *Zákonník práce s komentárom, s príkladmi a vybranými vzormi zmlúv*, Poradca, s.r.o. Žilina, 2015. ISBN 978-80-8162-011-9
MATKOVČÍKOVÁ, N. *Implementation of EU OSH Standards in companies operating in Slovakia.* In Ekonomické rozhľady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2015. ISSN 0323-262X, 2015, roč. 44, č. 3, s. 314-322.
MATULČÍKOVÁ, 2000. *Celoživotné vzdelávanie ako významný činiteľ pracovnej flexibility a výkonnosti*. Ekonóm, Bratislava, 2000. ISBN 0-225-1197-8
MERTAUGH, M. - HANUSHEK, E. 2005. *Education and training.* In: BARR, N. (ED.): 2005. Labor
POSOLDOVÁ, I. 2015. *Dizertačná práca: Hodnotenie výkonu zamestnancov v nadnárodnej spoločnosti,* Evidenčné číslo: 18200/D/2015/3065191085
SOLNET, D. - KRALJ, A. - KANDAMPULLY, J. *Generation Y employees: an examination of work attitude differences.* The journal of applied management and entrepreneurship, 2012, 17.3: 35-52
STRAUSS, W. - HOWE, N. 2000. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage, 2010. 432 s. ISBN 978-0-375-70719-3
SZARKOVÁ, M. 2009. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint dva. 2009. 226 s. ISBN 978-80-89393-00-8
Všeobecná encyklopedie. 2001. Universum. 9. Díl/Sp-T. Praha, Odeon 2001. ISBN 80-85841-37-1
WHITMORE, J. 2004. *Koučováni. Rozvoj osobnosti a zvyšovania výkonnosti.* 2004. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-213-0

BUDOVANIE ÚSPEŠNÉHO GLOBÁLNEHO STARTUPU
BUILDING A SUCCESSFUL GLOBAL STARTUP

Katarína Procházková*

ABSTRACT
This paper is focused on startups in international environment and their penetration of foreign market. It is focused on ways of building international image and brand an also summarizes possible ways of entering the foreign markets typical and effective for startups and starting business. Finally paper presents practical advices - how to build a successful global startup.

KEYWORDS
startup, globalization, international environment, branding, foreign markets

JEL KLASIFIKÁCIA
F01, F23, M31

ÚVOD

Problematika startupov je v súčasnosti veľmi aktuálna. Startupy zasiahli podnikateľskú aj vedeckú oblasť, zaujíma sa o nej nielen odborná ale aj široká laická verejnosť. Za startup možno označiť inovatívnu, do istej miery rizikovú a škálovateľnú formu podnikania s potenciálom vysokého rastu.
Konkurencieschopnosť a stabilita startupu v medzinárodnom prostredí je závislá od viacerých faktorov. V prvom rade je pre startup dôležitý jednoduchý, škálovateľný a predajný produkt, ktorý by mal byť naviazaný od začiatku na efektívny branding a positioning. Budovanie hodnoty značky sa dnes javí ako jeden zo základných strategických nástrojov konkurencieschopnosti akéhokoľvek podnikania. Taktiež je pre startup dôležité nájsť správneho investora a v prípade získavania finančných zdrojov sa nespoliehať len na jeden zdroj, ale vyhľadávať aj ďalšie možnosti, či už vládne aj štátne programy, pôžičky a dotácie.
V neposlednom rade závisí úspech startupu aj od špecifík jeho samotného podnikateľského modelu, smerovania podnikateľských aktivít a uplatňovanej konkrétnej stratégie, ktorá by v prípade startupu pochádzajúceho z menších, lokálnych ekonomík mala mať globálnych alebo aspoň regionálny charakter.

STARTUPY V MEDZINÁRODNOM PROSTREDÍ

Vytvoriť z lokálneho podnikania globálne je pomerne náročná a zložitá záležitosť. Proces internacionalizácie podnikania (bez ohľadu na to, či sa ide o klasické podnikanie alebo startup) vyžaduje nielen geografickú expanziu (tj. fyzicky obsadzovať nové trhy), ale aj expanziu spojenú s využívaním informačných technológií a vytváraním novej globálnej zákazníckej komunity.
V prvom rade je potrebné uvedomiť si svoju lokálnu silu a lokálny potenciál. Z pohľadu veľkosti trhu je dosť výrazný rozdiel, ak vznikne startup na Slovensku (kde je trh tvorený približne 5 miliónmi potenciálnych užívateľov), či vznikne v USA (kde je trh v objeme 300

* Ing. Katarína Procházková, PhD., interný zamestnanec, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, katarina.prochazkova@ euba.sk

miliónov užívateľov) alebo vznikne v Číne či Indii (kde samotný lokálny trh predstavuje viac ako miliardu obyvateľstva).
Pokiaľ startup pochádza z výrazne menších ekonomík, čo sa objemu trhu týka, tak by mal od prvého okamihu uvažovať o internacionalizácií a prieniku na ďalšie zahraničné trhy. Môže totiž nastať situácia, že lokálny trh sa nasýti aj skôr ako je plánované a nebude možné dodatočne produkt/službu predávať ďalším lokálnym užívateľom a podnikanie začne stagnovať. Tiež sa naskytá otázka koľko % potenciálnych zákazníkov podnik stratil už len tým, že myslel iba na lokálny trh. Napríklad v prípadne SR a EÚ je tento pomer približne 1:100, to znamená, že ak uvažujem len o slovenskom trhu, strácame automaticky 99% potenciálnych zákazníkov z ostatných krajín EÚ.
Dosiahnuť úspech v globálnom priestore znamená porozumieť trhom v globálnom kontexte t. j. porozumieť prostrediu nových alebo vznikajúcich trhov, na ktoré chce podnikateľ preniknúť. V rámci klasickej trhovej analýzy je možné využiť jednoduchú PEST analýzu, prostredníctvom ktorej sa identifikuje politicko-právne, ekonomické, sociálno-kultúrne a technologické prostredie.

Startupy, ktoré sa chcú stať globálnymi musia taktiež identifikovať ten najlepší podnikateľský model, ktorý vyhovuje potrebám jednotlivých lokálnych prípadne regionálnych trhov.[i]
Pre startupy sa taktiež odporúča zopár krokov, ktoré je vhodné dodržať, alebo minimálne na ne myslieť pri zakladaní svojho podnikania, ak majú cieľ stať sa globálnymi hráčmi[ii]:

- **Staňte sa medzinárodnými** (myslieť do začiatku medzinárodne a zvažovať potenciálne zahraničné trhy, na ktoré je možné v podstate okamžite po vývoje prototypu vstúpiť)
- **Hovorte jazykom svojho zákazníka** (customizácia je veľmi dôležitá, aj napriek tomu, že žijeme vo svete, kde obchodným jazykom je angličtina, bežné obyvateľstvo zahraničnej krajiny je viac naklonené využívaniu služby/aplikácie, ktorej rozumie)
- **Neobávajte sa zbytočne nákladov** (výška počiatočných nákladov pre startupy ja častokrát preceňovaná, v dnešnej dobe je možné využiť viaceré coworkingové centrá, ktoré ponúkajú priestory na prenájom za veľmi priaznivé ceny, taktiež je možnosť využiť viaceré možnosti štátnych programov a dotácií prípadne zúčastniť sa na startupových súťaží, kde je možnosť výhry v nemalých finančných objemoch na rozbeh podnikania)
- **Uvažujte o akvizícií** (častokrát sa rátajú aj menšie akvizície, ktoré znamenajú vstup na nové trhy, prípadne spájanie síl s novým partnerom a využívanie synergického efektu, nákup novým spoločností je zároveň výbornou stratégiou expanzie na zahraničných trhoch).

Globalizácia a zmedzinárodňovanie hospodárskeho priestoru tiež spôsobili, že na trh často treba pozerať ako na globálny, prípadne aspoň regionálny. V dnešnej dobe aj z dôvodu rozvoja vedy a výskumu, vyspelosti technológií a neustálym inováciám je v podstate možné predávať produkty, prípadne poskytovať služby komukoľvek na svete. Zároveň aj zákazník prípadne užívateľ má takmer neobmedzenú ponuku tovarov a služieb. Preto sa v dnešnej dobe, viac než kedykoľvek predtým kladie obrovský dôraz na marketing – predovšetkým na budovanie pozitívneho PR, efektívnu propagáciu a budovanie hodnoty značky (branding).

Hodnota značky častokrát vychádza z vysokej lojality, známeho mena, vnímanej kvality a silných asociácií, ktoré sa s ňou spájajú, ako aj z ďalších výhod ako vlastníctvo patentov, obchodných známok alebo vzťahy s distribútormi.[iii] Proces hodnotenia značiek je pomerne náročný a je založený na odhade celkovej finančnej hodnoty značky. Môže sa stať, že hodnota značky sa mení v závislosti od zvolenej metodiky a postupu. Napríklad podľa metodiky agentúry Eurobrand sa stala najhodnotnejšou značkou za rok 2014 značka Apple

(113 mld. USD), druhá bola značka Google (v hodnote približne 67 mld. USD) a tretia bola Coca-Cola (65 mld. USD). Za každou silnou značkou stojí aj hodnota zákazníkov, čiže hodnota vzťahov so spotrebiteľmi, ktoré značka vytvára. Mnohí autori sa domnievajú, že **budovanie značiek** je základným marketingovým nástrojom súčasnosti a malo by smerovať k vytváraniu celoživotnej hodnoty značky cez lojalitu zákazníkov**.**

V prípade startupu to znamená, že okrem **minimálne životaschopného produktu** (minimum viable product), ktorého koncept do veľkej miery spopularizoval Eric Reis v svojej publikácií The Lean Startup[iv], by mal od začiatkov budovať aj minimálne životaschopnú značku (minimu viable brand)[v].

Koncept minimálne životaschopnej značky sa skladá zo šiestich kľúčových prvkov, ktoré je dôležité budovať od začiatku podnikania, pretože sú nevyhnutné na odlíšenie sa od konkurencie, slúžia na zviditeľnenie značky a zabezpečujú neustále budovanie hodnoty značky.

Týchto šesť prvkov je možné zhrnúť do tzv. „6 What's"[vi]:

- what we stand for – základná esencia značky (za čím si stojíme?)
- what we believe in – definovanie hodnôt (v čom veríme?)
- what people we seek to engage – cieľová skupina (akých zákazníkov hľadáme na vytváranie vzťahov?)
- what distinguishes us – kľúčové odlišnosti (v čom sme iní?)
- what we offer – celostná skúsenosť (čo ponúkame?)
- what we say and show – logo a vizualizácia značky (čo hovoríme a akým spôsobom?)

Týchto šesť prvkov vytvára základňu na to, aby boli v startupe jasne zadefinované priority tvorby značky a následná propagácia a komunikácia značky. Orientácia na budovanie hodnoty značky pomáha podniku aj v budúcnosti budovať vernosť k danej značke a tým pádom aj všetkým produktom a službám, ktoré značka zastrešuje.

Ako príklad môže poslúžiť spoločnosť Harley-Davidson, ktorá má neskutočne širokú a dlhodobo udržateľnú lojálnu zákaznícku komunitu (jej zákazníci sú zákazníkmi celý život a značka je úzko prepojená z ich životným štýlom). Medzi značky s lojálnymi zákazníkmi možno zaradiť aj Apple, napriek neustále sa rozširujúcemu trhu s tabletmi a smartfónmi, ktoré si môžu zákazníci kúpiť aj za nižšie ceny, zákazníci Apple ostávajú stále „Apple posivite".

V roku 2015 sa medzi top 10 značiek s lojálnymi zákazníkmi dostali aj spoločnosti Google (internetový prehliadač, ktorý vytvorili využíva snáď každý aktívny používateľ internetu – bez ohľadu na konkurenciu – či už lokálne vyhľadávače, alebo konkurenčné vyhľadávače ako Bing.com od spoločnosti Microsoft) alebo aplikácia WhatsApp[vii], ktorá slúži na online mobilnú komunikáciu, v súčasnosti má vyše 30 miliónov užívateľov. WhatsApp odkúpila spoločnosť Facebook v roku 2014 za 19 mld. $ a predstavuje zatiaľ najväčšiu akvizičnú aktivitu spoločnosti Facebook.[viii]

Z lokálnych značiek sa napríklad takúto oddanosť značke podarilo vytvoriť značke osobných automobilov Škoda na slovenskom a českom trhu.

Tieto spoločnosti v podstate prešli s klasického hesla: „Náš zákazník, náš pán." na vyššiu úroveň a to „budovanie zákazníckej skúsenosti" – tj. značka vyvoláva príjemné pocity spokojnosti, hrdosti a samotní zákazníci majú častokrát potrebu poskytovať ďalej pozitívne referencie o danej značke. Vytvára sa tak základňa fanatických obdivovateľov resp. užívateľov (takto sa podarilo vybudovať hodnotnú značku napríklad aj aplikáciám Instagram alebo Pinterest).

V prípade začínajúceho podnikania a teda aj v prípade startupov samotných zohráva veľkú úlohu aj samotná **sila lokálnej komunity a domáca podpora startupového podnikania**. Stabilita a sila lokálnej startupovej komunity je podporovaná aj existenciou

coworkingových centier a priestorov, kde sa startupy môžu nielen združovať, zdieľať svoje nápady a myšlienky, konzultovať, ale aj riešiť aj svoju bežnú operatívu a administratívu.
Na Slovensku sa v 11 mestách nachádza 24 coworkingových priestorov, z toho najviac v Bratislave a Košiciach. V Bratislave sú najväčšími a najznámejšími The Spot, ktorý vznikol v roku 2011 ako iniciatíva niekoľkých zanietencov startupovej komunity na Slovensku a Connect, ktorý spojením vzdelávania s coworkingovým priestorom vytvára synergiu, ktorá láka čoraz väčší počet zvedavcov, programátorov, grafikov či investorov. V Bratislave sa taktiež nachádza aj Impact HUB Bratislava, Dvojbodka a Clusterhaus.[ix]
Ďalšie coworkingové centrá okrem spomínaných Košíc existujú v Nitre, Žiline, Banskej Bystrici, Martine, Poprade, Prešove, Trenčíne či Trnave.
Podpora startupov zo strany vlády SR je zadefinovaná v Koncepcii pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v SR a zahŕňa okrem iného aj nasledovné podporné nástroje:[x]

- oslobodenie od platenie daňovej licencie na tri roky
- startup nemusí zložiť zábezpeku pri registrácií platiteľa DPH
- rozvoj siete a stimuly pre anjelských investorov
- dotácia do 20 tisíc eur pre startupy, do ktorých vstúpil anjelský investor
- diplomatické zastúpenie Slovenska v Silicon Valley
- zlepšenie kapitálového financovania pre startupy cez Slovak Investment Holding
- zriadenie Národného podnikateľského centra.

Aj tieto vládne nástroje môžu byť veľmi užitočné pri vzniku a etablovaní startupov na domácom trhu a môžu tak vytvoriť pomerne silný právny, organizačný, prípadne finančný základ na to, aby sa slovenským startupom úspešne podarilo preniknúť aj na zahraničné trhy a etablovať

FORMY VSTUPU STARTUPOV NA ZAHRANIČNÉ TRHY

Spôsoby prieniku a formu vstupu na zahraničné trhy ovplyvňujú viaceré faktory, ktoré sa vzťahujú na podnikanie celkovo a možno ich teda vymedziť aj pre startupy. Medzi základné faktory patria politické a hospodárske riziko danej krajiny, legislatíva, stupeň otvorenosti danej ekonomiky, štruktúra trhu a nákupné preferencie potenciálnych zákazníkov, finančné prostriedky podniku, očakávania zisku a obratu a v neposlednej rade aj časové hľadisko t. j. ako rýchlo sa potrebujem na daný trh dostať a obsadiť ho.
V prípade startupov je časové hľadisko strategický parameter, keďže vo väčšine prípadov potrebujú startupy expandovať takmer okamžite ako majú produkt vymyslený a ponúkať ho nielen zahraničným investorom, ale zároveň zistiť resp. vyvolať záujem zahraničných zákazníkov/užívateľov.
Základné formy vstupu na zahraničné trh, ktoré rozlišuje domáca aj zahraničná literatúra sú nasledovné: export, prienik prostredníctvom licenčného predaja a franchisingu, kooperačné formy vstupu na zahraničné trhy ako JV, strategické aliancie (tam patria aj tesné formy ako fúzie, akvizície, budovanie nových dcérskych spoločností).
Prehľad **základných foriem vstupu na zahraničné trhy** ponúka nasledujúca tabuľka. Každá z foriem má svoj výhody a nevýhody a vyžaduje určitý typ skúsenosti a kompetencií manažmentu na to, aby mohla byť úspešné aplikovaná na vybraný zahraničný trh.

Tabuľka 1: Prehľad výhod a nevýhod základných foriem vstupu na zahraničné trhy

Forma vstupu	Výhody	Nevýhody
Export	umiestňovanie produktov vo vlastnej réžií – relatívna kontrola nad celým procesom blízkosť k zákazníkovi, spoznávanie zahraničných trhov a budovanie medzinárodného know-how	vysoké dopravné náklady obchodné prekážky a bariéry (clo, obchodné reštrikcie) problémy s lokálnymi agentmi a distribútormi
Licencie	nízke náklady na rozvoj a vývoj nízke riziko	obmedzená kontrola nad využitím technológií neschopnosť vytvárať globálnu strategickú spoluprácu
Franchising	nízke náklady na rozvoj a vývoj nízke riziko	obmedzená kontrola kvality produktov a služieb podnikateľský koncept by mal byť zabehnutý s vybudovanou značkou
Joint Venture	prístup k vedomostiam a skúsenostiam lokálneho partnera zdieľanie nákladov na rozvoj, znižovanie prevádzkového rizika	obmedzená schopnosť tvorby globálnej strategickej spolupráce
Dcérska spoločnosť	vysoký stupeň ochrany technológie a know-how schopnosť tvorby medzinárodnej strategickej spolupráce a globálnej podnikovej siete	vysoké náklady na založenie a prevádzku vysoké podnikateľské riziko spojené s potenciálnym neúspechom na danom trhu

Zdroj: voľne spracované podľa - HILL CH.W.L 2014: *International Business: Competing in the Global Marketplace*. McGraw-Hill Education, Berkshire 2014. s. 460

Export je najrozšírenejšia forma vstupu, pričom je možné využiť priamy export, kedy službu alebo tovar výrobca ponúka priamo bez medzičlánkov, alebo nepriamy export, kedy do procesu vstupuje minimálne ďalší medzičlánok vo forme agenta, domáceho či zahraničného distribútora. Mnoho slovenských startupov sa snaží vyhľadávať zákazníkov a klientov v zahraničí aj priamo, otázne je do akej miery dokážu analyzovať zahraničný trh a podchytiť všetky potenciálne možnosti, ktoré sa na danom trhu vyskytujú.

V prípade **dcérskej spoločnosti** existujú dve základné formy, ako ju vytvoriť, a to buď formou novozaloženej pobočky – vybudovaním investície na zelenej lúke, alebo formou prevzatia existujúceho podniku – akvizíciou.

V poslednom období sa začala rapídne využívať práve forma vytvárania cezhraničný akvizícií. **Fúzie a akvizície** tvorili za posledných 20 rokov podiel 40% až 80% na celkových globálnych priamych zahraničných investíciách.[xi]

Forma odpredaja svojho podnikania je tiež jedna z najvyužívanejších foriem v prípade startupového podnikania. Viaceré úspešné startupy boli takouto formou odkúpené globálnymi, stabilnými spoločnosťami. Ako príklad možno uviesť už spomínanú akvizíciu WhatsAppu, ktorý bol odkúpený spoločnosťou Facebook.

Formou akvizícií sa snaží rásť a získavať dodatočnú maržu aj spoločnosť Dell – vo svojom portfóliu má od roku 1999 už viac ako 30 zrealizovaných akvizícií, medzi posledné patria akvizícia spoločnosti StatSoft (štatistické softvéry a online analytické nástroje) a spoločnosti Enstratius (cloudové softvérové riešenia a služby).[xii]

Realizáciou akvizícií je známa aj spoločnosť Google, ktorá od roku 2001 zrealizovala viac ako 180 akvizícií a to buď priamym odkúpeným podniku, prípadne jeho kľúčových produktov alebo vybraných služieb.

Do portfólia spoločnosti Google boli zaradené aj nasledovné produkty a služby:

- Episodic (vznikol ako startupová online video platforma, Google ju využíva v súčasnosti na prevádzku online kanála Youtube, ktorý taktiež získal akvizíciou v roku 2006),
- WAZE (GPS navigačný softvér, ktorý používajú na správu Google Maps),
- SoftCard (softvér na realizáciu online nákupov kúpili tento rok, aby zlepšili služby svojho nástroja Google Wallet).[xiii]

Na realizáciu akvizícií sa z pohľadu startupu dá pozerať z dvoch strán. Jedna je z pohľadu akvizujúceho podniku, kedy sa startup rozrastá a je schopný v pomerne krátkom čase nakupovať akvizíciou dodatočné produkty, služby, procesy od ostatných podnikov/startupov (napríklad ako to robí spoločnosť Facebook, ktorá v podstate od svojho vzniku spĺňala podmienky startupu). Druhá je z pohľadu akvizovaného podniku, t. j. startup sa v krátkom čase vybuduje na pomerne hodnotné podnikanie a je ponúknutý silnejším, stabilnejším a dlhodobo fungujúcim korporáciám, ktoré sa formou odkúpenia tohto podnikania alebo jeho časti, dokážu permanentne rozrastať, posilňovať svoje globálne postavenie a obsadzovať nové trhové segmenty.

Aktuálna zaujímavá spolupráca vznikla zlúčením dvoch slovenských startupov. BatSuite a Remote Assistant vznikli s rovnakým cieľom - pomôcť nevidiacim orientovať sa v našom rušnom svete využitím moderných technológií. Remote Assistant je slovenský startup, ktorému sa svojím nápadom podarilo zvíťaziť na StartupAwards 2013. Na úspech dokázali nadviazať aj v inkubačnom programe Wayra v Česku, kde sa zaradili medzi finalistov. **Remote Assistant spustil v spolupráci s českou úniou nevidiacich SONS aplikáciu na navigáciu pre iPhone.** BatSuite je aktuálne jeden z najviac skloňovaných startupov Slovenska, ktorý zvíťazil na Startup Weekende vo Viedni. Projekt bol neskôr inkubovaný v Berlíne v akcelerátore Hardware.co. BatSuite **vyvíja zariadenie na pomoc nevidiacim a slabo vidiacim**, inšpirované prírodou. Na báze snímania vzdialenosti ultrazvukovými vlnami vytvára pocit priestoru cez smart-watch hodinky BatSuite Sonar.[xiv] O zlúčení týchto dvoch projektov informovala v polovici septembra doména Startitup.sk. Cieľom je pokračovať v práci a vývoji spoločne, navyše využitím aplikácie od Remote Assistant spolu s hodinkami BatSuite Sonar vzniká priestor pre komplexné vylepšenie navigačnej služby pre nevidiacich, prípadne slabo vidiacich.

Povaha produktov a služieb väčšiny súčasných startupov, ktoré sa orientujú hlavne na oblasť informačných technológií predurčuje ako najvhodnejšiu formu predaja a zároveň formu vstupu na zahraničné trhy vstupu práve licenčný predaj. Vo väčšine prípadov si totiž zákazník nekupuje fyzický produkt, ale len službu/aplikáciu/softvér na určitú dobu.

Licencia predstavuje zmluvu medzi poskytovateľom a nadobúdateľom, kedy tento dáva právo využívať predmety licenčných zmlúv, môžu to byť patenty, priemyselné vzory, ochranné známky a značky, utajované skúsenosti, technológie.[xv]

Poskytovanie licencií tak predstavuje jednoduchý spôsob, ako sa dostať do medzinárodného prostredia. Poskytovateľ licencie dokáže vstúpiť na zahraničný trh s pomerne malým rizikom, ale zároveň aj s omnoho menšou kontrolou, než by mal nad vlastnými predajnými kapacitami. Existuje viacero variantov licenčnej spolupráce. Spoločnosti ako Hyatt a Marriott predávajú majiteľom zahraničných hotelov **manažérske kontrakty**, ktoré im dávajú právo tieto hotely prevádzkovať za licenčný poplatok. Pri **zmluvnej výrobe** si podnik najíma na výrobu svojho výrobku miestneho výrobcu. Zmluvná výroba umožňuje spustiť výrobu rýchlejšie, na druhej strane znižuje možnosť kontroly podniku nad výrobným procesom. Podnik môže na zahraničné trhy preniknúť aj formou franchisingu, ktorý predstavuje komplexnú formu licenčného predaja. Poskytovateľa franchisingu poskytuje kompletný koncept značky aj so systémom fungovania.[xvi]

Franchising je vhodnou formu pre podnikania už zabehnuté, v čase a priestore overené, ktoré majú vybudovanú značku, pre začínajúce startupové podnikanie teda nie je najvhodnejšou voľbou.

ZÁVER

Pre startupy samotné sa javí ako kľúčový zdroj práve vybudovanie komunity, skupiny nadšencov, ktorí budú do veľkej miery lojálni voči spoločnosti. Aj M. Svane vo svojej knihe Startup Land v rámci kapitoly o raste startupov tvrdí, že jednou z najdôležitejších oblastí je **budovanie vzťahov**, predovšetkým vyzdvihol zaobchádzanie so zákazníkmi s rešpektom. Autor odporúča startupom budovať vzťahy so zákazníkmi nasledovne:[xvii]

- berte do úvahy skúsenosti zákazníka,
- rozpoznávajte správne vzťahy a prispôsobte sa im,
- buďte transparentný,
- nepreceňujte svoju dôležitosť v živote zákazníka,
- a v neposlednom rade vyzdvihuje aj dôležitosť budovania korektných vzťahov so svojimi zamestnancami, ktorých treba motivovať a podporovať k najlepším výkonom.

Z pohľadu marketingu je pre startup potrebné okrem minimálne životaschopného produktu **vytvoriť aj minimálne životaschopnú značku**. Budovanie hodnoty značky (branding) považujú mnohí autori za kľúčovú aktivitu v akomkoľvek podniku.
Pre malé podniky odporúča dvojica autorov Kotler – Keller[xviii] nasledovné nástroje na budovanie značky, ktoré sú využiteľné aj pre startupy:

1. **Kreatívna realizácia nenákladného prieskumu trhu** (existuje rada nízko nákladových metód na prieskum trhu, ktoré podnikom pomáhajú poznať spotrebiteľov a konkurentov)
2. **Sústredenie sa na vytvorenie jednej maximálne dvoch značiek pomocou jednej či dvoch kľúčových asociácií** (aplikácia Airbnb víta užívateľov jednoduchým heslom Welcome Home! – čo vytvára zároveň asociáciu na ich službu možnosti prenájmu „domova“ kdekoľvek práve cestujete)
3. **Vytvorenie rozruchu a vernej komunity okolo značky (**vytvorenie a pestovanie komunity sa aj v prípade startupu javí ako kľúčová aktivita, v poslednej časti príspevku sú uvedené príklady úspešných startupov, ktorý sa podarilo budovať značku a podnikanie práve vďaka skupine nadšencov a podporovateľov, ide o startupy ako Instagram, Pinterest, Airbnb alebo slovenský Sygic)

V prípade, že sa chce dostať startup na zahraničné trhy a umiestňovať svoje produkty a služby v globálnom prostredí **je nevyhnutná aj analýza zahraničného trhového priestoru.**
Okrem klasickým metód, ktoré slúžia na selekciu zahraničných trhov a segmentáciu trhu, majú v súčasnosti podnikatelia a aj startupisti možnosť zrealizovať si prieskumy trhu aj prostredníctvom využitia online nástrojov, ktoré slúžia na čiastkové alebo všeobecné analýzy zahraničných trhov. Spoločnosť Google ponúka v rámci svojich, pre širokú verejnosť zadarmo dostupných nástrojov, nasledovné:
Global Market Finder je online nástroj, ktorý slúži na rýchle vyhľadávanie dopytu po produkte vo vybranej krajine, zároveň umožňuje porovnávať trhy z hľadiska ceny reklamy a konkurencie.
Consumer Barometer je zameraný na spotrebiteľské správanie v danej krajine, agreguje informácie o tom, čo a akým spôsobom vyhľadajú ľudia na internete a čo a akým spôsobom online nakupujú.

Google Trends je online nástroj, ktorý majú užívatelia internetu taktiež k dispozícií zadarmo. Agreguje štatistiky vyhľadávania jednotlivých výrazov na internete t. j. aj produktov a služieb, ktoré ľudia najčastejšie vyhľadávajú, o ktoré majú v konkrétnej krajine záujem. Tento nástroj veľmi jednoducho pomáha odhaliť trendy v nákupnom správaní konkrétnej komunity ľudí v na danom zahraničnom trhu.

Ďalšími v súčasnosti využívanými nástrojmi sú aj platené nástroje Google Display Network a Google Adwords, ktoré pomáhajú podnikom analyzovať a lepšie orientovať online reklamu na zákazníka, pričom užívateľ si vie v reálnom čase takmer okamžite kontrolovať aj efektívnosť predmetnej online reklamy a návratnosť investícií z reklamy.

V neposlednom rade je samozrejme dôležitá aj samotná **forma vstupu na zahraničný trh**, ktorá do veľkej miery závisí od finančných možností startupu, od charakteru produktu alebo služby, od vzdialenosti trhu, ktorý chce obsadiť. Taktiež výber vhodnej formy vstupu ovplyvňujú časové možnosti a samotná rastová stratégia resp. predstavy manažmentu/zakladateľov startupu**.** Konkurenčnou výhodou startupov býva častokrát kombinácia jednoduchých kľúčových faktorov a činností ako sú reklama, budovanie komunít, komunikácia na zákazníka, kvalita a škálovateľnosť výrobku, jeho jednoduchosť, prípadne hodnota budovanej značky.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[i] MANER T. 2013: *How to take your Startup Global*. Online: http://www.startupcity.com/leaders-talk/how-to-take-your-startup-global-nid-1149.html

[ii] FETIK M. 2013: *Go International, Young Startup*. IN Harvard Business Review. Online: https://hbr.org/2013/01/go-international-young-startup

[iii] KOTLER, P. a kolektív. 2007: *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada 2007, ISBN 978-80-247-1545-2, s. 635.

[iv] RIES E. 2011: The Lean Startup. Penguin Group, London 2011. ISBN 978-0-670-92160-7

[v] YOHN D. L. 2014: *Start-Ups Need a Minimum Viable Brand*. IN Hardvard Business Review online: https://hbr.org/2014/06/start-ups-need-a-minimum-viable-brand

[vi] YOHN D. L. 2014: *Start-Ups Need a Minimum Viable Brand* IN Harvard Business Review online: https://hbr.org/2014/06/start-ups-need-a-minimum-viable-brand

[vii] Dostupné online: http://www.forbes.com/sites/robertpassikoff/2014/10/20/the-2014-brand-keys-loyalty-leaders-list/

[viii] Dostupné online: http://money.cnn.com/2014/02/19/technology/social/facebook-whatsapp/

[ix] Spracované podľa: Bednár R. 2015: *Slovenské coworkingové priestory*. s 77-80 IN Startup for dummies. Povinná príručka každého startupu. 2015. Bratislava, DigitalVision. ISBN 978-80-971112-3-6

[x] Spracované podľa: https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_docx.pdf?instEID=-1&attEID=76576&docEID=417728&matEID=8085&langEID=1&tStamp=20150323092825917, 20.08.2015

[xi] HILL CH. W.L. 2014: *International Business: Competing in the Global Market*. 10th Global Edition. McGraw Hill Education: Berkshire 2014. ISBN 978-0-0771-6538-7, s. 462 – voľný preklad

[xii] Spracované podľa: http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/secure/acquisition-enstratius, 06.09.2015

[xiii] Spracované podľa: http://www.businessinsider.com/googles-ten-biggest-acquisitions-2015-1, 06.09.2015

[xiv] http://www.startitup.sk/article/detail/ar2907-chceme-pomoct-nevidiacim-slovenske-startupy-batsuite-a-remote-assistant-sa-zlucuju, 20.09.2015

[xv] SRŠŇOVA a kol. 2010: *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Sprint, Bratislava 2013. ISBN 978-80-89393-22-0 s. 64

[xvi] KOTLER P. – KELLER K.L. 2013: *Marketing management*. 14. Vydanie. Grada Publishing, Praha 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s 650-651

[xvii] SVANE M. 2015: *Startup Land. How Three Guys Risked Everything to Turn an Idea Into a Global Business*. Jossey-Bass USA 2015. ISBN 978-1-118-980814-1. Str. 140-143

[xviii] KOTLER P. – KELLER K.L. 2013: *Marketing management*. 14. Vydanie. Grada Publishing, Praha 2013. ISBN 978-80-247-4150-5 s. 328-329

SKÚMANIE VPLYVU MOTIVAČNÝCH FAKTOROV VO VYUČOVACOM PROCESE VO VYBRANEJ SKUPINE ŠTUDENTOV EKONOMICKEJ UNIVERZITY V BRATISLAVE
THE SURVEY OF IMPACT OF MOTIVATIONAL FACTORS IN THE TEACHING PROCESS ON A SELECTED SAMPLE OF STUDENTS OF THE UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA

Júlia Rakovská[1]

ABSTRACT

Each activity is motivated by more motives. The teachers are often concentrated on external motivation which they prefer to internal motivation and it is negatively reflected in student interest about school activity. Nowadays the school should respond to quick changed facts of this time adequately. In our paper we would like to emphasize how to increase motivation using the impact of motivational factors in the teaching process on students.

KEYWORDS

Motivational Factors, Teaching Process, External and Internal Motivation

JEL KLASIFIKÁCIA

M12, M21

ÚVOD

Každá činnosť je zvyčajne motivovaná viacerými spôsobmi. Učitelia sa však často zameriavajú na tzv. vonkajšiu motiváciu, ktorú uprednostňujú pred vnútornou motiváciou, čo sa negatívne odráža v záujme študenta o školskú činnosť. Škola by mala v súčasnosti adekvátne reagovať na rýchlo sa meniace požiadavky dnešnej doby. V našom príspevku by sme chceli poukázať na priestor pre zvyšovanie motivácie vo vyučovacom procese prostredníctvom poznania vplyvu jednotlivých motivačných faktorov na študentov.

Motivácia je primárnou podmienkou aktivity študentov, ktorú možno ďalej rozvíjať prostredníctvom vhodných vyučovacích metód (Turek, 2010). Ako konštatuje Dargová (2001) v procese vzdelávania má mimoriadne veľký význam porozumenie a praktické zvládnutie motivácie, nakoľko poznanie motivačných procesov umožňuje učiteľovi pochopiť, prečo je študent aktívny určitým spôsobom, aké je jeho motivačné zameranie a ako toto zameranie možno ovplyvniť.

Učebnú motiváciu možno ovplyvňovať a meniť. Ovplyvňovanie môže mať dvojaký smer, môžeme ju zvyšovať, ale aj znižovať. Učiteľ by mal vedieť, čo musí študentov naučiť, aby aj oni postupne dokázali motivovať samých seba. Petlák (2000) zdôrazňuje, že už samotné vyučovanie môže byť pre študenta motivujúce. Odporúča poskytnúť študentom priestor pre rozvinutie svojich schopností, pre divergentné (odlišné, rozdielne, netradičné) prístupy k riešeniu úloh, čo študentov jednak motivuje do činnosti, ale aj spätne pôsobí na učenie respektíve ho podporuje, a tým vyvoláva záujem a úsilie o prekonanie nepoznaného.

[1] Ing. Mgr. Júlia Rakovská, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu výroby a logistiky, Dolnozemská 1/b, 852 35 Bratislava, email: julia.rakovska@euba.sk

MOTIVAČNÉ FAKTORY VO VYUČOVACOM PROCESE

Motivácia je jednou z najdôležitejších aspektov vyučovacieho procesu, jednak pre učiteľov, ako aj pre študentov. Avšak nie každý učiteľ alebo študent si dostatočne uvedomuje dôležitosť tohto aspektu. Motivácia je vlastne komplex povzbudzujúcich, resp. konštruktívnych činností, ktoré pôsobia na študenta progresívnym efektom. Čím je kvalitnejšia, tým môže študent dosahovať lepšie výsledky.

Keď sa zamyslíme nad otázkou, ktorý predmet študenti najviac obľubujú, dospejeme k zisteniu, že obľúbenosť toho ktorého predmetu závisí vo miere na samotnom učiteľovi. Alebo z praktického hľadiska, dajú študenti prednosť radšej predmetu, kde sa budú neustále riešiť rôzne zadania a úlohy, alebo sa budú radšej učiť na predmet, na ktorej aj diskutuje, pracuje s výpočtovou technikou a podobne? Samozrejme, že aj takéto skutočnosti môžeme nazývať motivačnými faktormi vo vyučovacom procese. Nemenej dôležitý je však fakt, že každý študent by mal reálne zhodnotiť svoje schopnosti a tomu prispôsobiť aj ciele. Pretože pokiaľ nemá definovaný cieľ, znižuje sa aj jeho motivácia.

Komplex motivačných faktorov vo vyučovaní možno rozdeliť do viacerých častí, napr.:

1. Dlhodobé ciele študentov.
2. Pestrosť predmetu.
3. Možnosti dosahovania dobrých výsledkov.
4. Vzťah medzi učiteľom a študentom.
5. Priestor pre iniciatívu študentov.
6. Pôsobenie učiteľa na študentov.

Uvedené časti si v nasledujúcom texte postupne rozoberieme bližšie.

1. Dlhodobé ciele študentov
   Motivácia pri tomto faktore je dosť vysoká. Každý študent má iné dlhodobé ciele a pohľady do budúcnosti. Zoberme si príklad. Študenta, ktorý chce ísť po skončení školy pracovať ako výrobný manažér, budú zrejme najviac zaujímať predmety, týkajúce sa riadenia výroby, logistiky, kvality, plánovania a podobne. To znamená, že tieto predmety budú mať pre neho väčší význam, ako niektoré ostatné. Tento faktor sa nedá ovplyvniť v rozhodujúcej miere. Takýto študent je totiž motivovaný sám sebou a svojimi cieľmi. Závisí už len na ďalších častiach motivácie, aby mal študent dostatočný záujem aj o iné vyučovacie predmety.
2. Pestrosť predmetu
   Čo sa týka dôležitosti pestrosti vyučovacích predmetov. Napríklad predmet Manažment výroby. Čo bude typického študenta viac baviť? Neustále opakovanie príkladov, alebo skôr aj zaujímavé praktické cvičenia? Jednak tu existuje možnosť vyhnúť sa stereotypu a študenti si z vyučovania odnesú aj viac poznatkov.
3. Možnosti dosahovania dobrých výsledkov
   Pripravovať sa na zápočtovú písomnú prácu je u študentov dosť nepopulárne. Navyše, ak má výsledok z bodového hodnotenia zápočtovej písomky dôležitý dopad aj na finálne hodnotenie študenta. Motivácia študentov, čo sa týka priebežného hodnotenia na vyučovaní, narastie napríklad v prípade vypracovania a prezentácie nejakého projektu. Študent jednak viac preukáže svoju samostatnosť, ale aj kreatívnosť, prípadne iné dobré vlastnosti svojej osobnosti.
4. Vzťah medzi učiteľom a študentom
   Pokiaľ má študent s učiteľmi dobrý vzťah, bude sa mu jednak ľahšie učiť a samozrejme aj lepšie, pretože ho motivuje samotný učiteľ už len jeho dobrým a korektným vzťahom k nemu.

5. Priestor pre iniciatívu študentov
   Najlepším príkladom, kedy sa študent môže prejaviť a zároveň ukázať aj svoju kreatívnosť, je prezentácia nejakého projektu. Uvedený príklad poskytuje možnosť, aby sa študent viac zapájal do vyučovacieho procesu.
6. Pôsobenie učiteľa na študentov
   Učitelia aj študenti predstavujú široké spektrum rozdielnych charakterových čŕt. Každému študentovi síce vyhovuje iný typ učiteľa, ale vo všeobecnosti platí, že ak učiteľ dokáže prezentovať učivo na takej vlnovej dĺžke, na akej sú študenti, je to veľmi dobrý znak a súčasne narastá aj motivácia študentov.

VÝSLEDKY PRIESKUMU

Cieľom predloženého prieskumu bolo zistiť, za akých podmienok je vybraná vzorka študentov Ekonomickej univerzity v Bratislave motivovaná vzdelávať sa. Údaje boli zozbierané prostredníctvom anonymného dotazníka v tlačenej forme, ktorý obsahoval 15 tvrdení resp. možností, prečo sa študent učí, na 5-stupňovej škále od 1 – nikdy po 5 – takmer vždy, pričom respondent označil každom bode práve jednu možnosť. Dotazník vyplnili študenti študijného odboru Manažment výroby a logistika, t. j. študenti 1. ročníka na 2. stupni štúdia na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. Prieskumnú vzorku tvorilo 30 respondentov, pričom návratnosť dotazníka bola 100-percentná. Výsledky dotazníkového prieskumu sú uvedené v nasledujúcej tabuľke č. 1.

Tabuľka č. 1 – Výsledky dotazníkového prieskumu vo vybranej skupine študentov

1 – nikdy	**2 – málokedy**	**3 – niekedy**	**4 – často**	**5 – takmer vždy**
1. Mám dobrý pocit, keď sa niečo naučím				
0	**3**	**15**	**9**	**3**
2. Chcem úspešne ukončiť štúdium				
0	**1**	**0**	**4**	**25**
3. Robí mi radosť dosahovať výborné výsledky				
0	**5**	**9**	**10**	**6**
4. Som zodpovedný/á za svoje výsledky v škole				
0	**1**	**4**	**15**	**10**
5. Chcem, aby ma pochválili				
6	**8**	**9**	**5**	**2**
6. Chcem urobiť radosť rodičom				
3	**5**	**7**	**10**	**5**
7. Viem, že to, čo sa naučím, budem potrebovať v zamestnaní alebo v živote				
3	**4**	**15**	**4**	**4**
8. Chcem vyniknúť nad ostatnými				
4	**9**	**8**	**9**	**2**
9. Chcem sa vyhnúť trestu				

16	**5**	**5**	**4**	**0**
10. Školské úlohy beriem ako výzvu, rád prekonávam prekážky				
3	**10**	**10**	**6**	**1**
11. Chcem mať väčšie možnosti pri voľbe povolania				
0	**2**	**4**	**13**	**11**
12. Učenie ma baví				
3	**6**	**18**	**3**	**0**
13. Chcem rozvíjať a zdokonaľovať svoje schopnosti				
1	**1**	**4**	**16**	**8**
14. Bojím sa učiteľov				
20	**6**	**3**	**1**	**0**
15. Chcem mať s učiteľmi dobrý vzťah				
0	**5**	**13**	**8**	**4**

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

DISKUSIA

Na základe odpovedí respondentov na možnosti (body č. 1. až 15) uvedené v dotazníku, je možné konštatovať, že medzi študentmi, ktorí sa zúčastnili prieskumu, prevláda vo väčšej miere pôsobenie vnútornej motivácie.

Svedčí o tom napríklad fakt, že najväčší počet označení v škále 5 – takmer vždy obsahuje na prvom mieste bod č. 2 – Chcem úspešne ukončiť štúdium. Hneď za touto možnosťou nasleduje ohodnotenie bodu č. 11 – Chcem mať väčšie možnosti pri voľbe povolania. Študenti sú teda najviac motivovaní svojimi cieľmi a výhľadmi do budúcnosti.

V škále 4 – často respondenti najfrekventovanejšie označili bod č. 13 – Chcem rozvíjať a zdokonaľovať svoje schopnosti a bod č. 4 – Som zodpovedný/á za svoje výsledky v škole. Za nimi nasleduje bod č. 11 – Chcem mať väčšie možnosti pri voľbe povolania, čo len potvrdzuje predchádzajúce tvrdenie, že študenti sú motivovaní predovšetkým svojimi cieľmi.

Naopak, študentov najmenej motivuje strach z učiteľov a potreba vyhnúť sa trestu. Bod č. 14 – Bojím sa učiteľov zaznamenal najviac odpovedí v škále 1 – nikdy a za ním nasleduje bod č. 9 – Chcem sa vyhnúť trestu.

Motivácia študentov súvisí s aj rozvojom vyučovaných predmetov, ako aj s aplikáciou moderných metód vyučovania, napr. elektronického vzdelávania. Džubáková (2014) zdôrazňuje, že: „v súčasnosti sa úloha najmä vysokoškolského učiteľa mení z pozície dodávateľa znalostí na tzv. sprievodcu v podmienkach a prostredí existujúcich informačných zdrojov. Prezenčná forma vzdelávania je najnákladnejšia, či už pre študentov, školu alebo spoločnosť, a preto musí byť efektívna.“ Metódy založené na memorovaní publikovaného textu bývajú málo efektívne, preto by sa učitelia v prvom rade mali snažiť založiť výučbu na aktívnom získavaní znalostí predovšetkým samotnými študentmi.

Nemenej dôležitá je skutočnosť prispôsobiť študijné predmety požiadavkám praxe, nakoľko bez uskutočňovania vzdelávania v reálnom prostredí podnikovej praxe nie je možné dosiahnuť požadovaný profil absolventa vysokej školy ekonomického zamerania. Problematiku moderného riadenia výroby, logistiky i kvality je obtiažne vyučovať výlučne v

prostredí školy. Z tohto dôvodu je nevyhnutná spolupráca, týkajúca sa spoločných projektov s externými partnermi katedry v oblasti moderných trendov vo výrobe.

ZÁVER

Dôležité sú také vyučovacie hodiny, na ktorých učitelia vedia zaujímavo a hlavne jednoducho rozprávať aj o zložitých ekonomických témach tak, že na základe ich výkladu ich dokážu pochopiť aj tí najslabší študenti. A práve v jednoduchosti podania je umenie pedagogiky aj samotného učiteľa. Záleží len na fantázii učiteľa a na jeho tvorivosti, ako podá určitú tému. Je zbytočné zahŕňať študentov veľkým množstvom definícií, charakteristík a členení, ktorým prípadne ani neporozumejú. Je na učiteľovi, aby vedel vybrať podstatu z množstva ekonomických informácií a vybral pre študentov práve to, na čom budú môcť v praxi stavať a ďalej to rozvíja v živote.

Učitelia by si mali uvedomovať, že takmer všetky činnosti, ktoré vykonávajú, či už ide o spôsoby interakcie so študentmi alebo používané metódy vyučovania, ovplyvňujú motiváciu študentov, a to v pozitívnom, ale aj negatívnom smere. Mali by sa usilovať o zvyšovanie vnútornej motivácie študentov, ktorá je v porovnaní s vonkajšou motiváciou dlhodobejšia. Keď je človek motivovaný vnútorne, nepotrebuje vonkajšie stimuly alebo tresty, pretože ho uspokojuje samotná aktivita, ktorú robí alebo pocit dobre vykonanej práce.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. DARGOVÁ, J.: Tvorivé kompetencie učiteľa. Prešov: Privatpress, 2001, 204 s. ISBN 80-968608-1-X.
2. DŽUBÁKOVÁ, M.: *Využitie softvérových nástrojov vo výučbe predmetu Manažment kvality.* In: Zborník príspevkov z vedeckého seminára Katedry manažmentu výroby a logistiky pri príležitosti Týždňa vedy a techniky 2014 „Možnosti využitia softvérových nástrojov v pedagogickej a vedecko- výskumnej práci na KMVaL, FPM EU v Bratislave“. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2014. ISBN 978-80-225-4016-2.
3. KOPTÁK, M.: *Využitie softvérových nástrojov vo výučbe predmetu Logistika.* In: Zborník príspevkov z vedeckého seminára Katedry manažmentu výroby a logistiky pri príležitosti Týždňa vedy a techniky 2014 „Možnosti využitia softvérových nástrojov v pedagogickej a vedecko- výskumnej práci na KMVaL, FPM EU v Bratislave“. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2014. ISBN 978-80-225-4016-2.
4. PETLÁK, E.: Pedagogicko - didaktická práca učiteľa. Bratislava: IRIS, 2000.
5. TUREK, I.: Didaktika. 2. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2010. 598 s. ISBN 978-80-8078-322-8.
6. http://www.cenast.sk/files/documents/2006/171/dolnikova.doc.
7. http://www.pulib.sk/web/kniznica/.../Uherova4/.../Uherova.

REINŽINIERING – MODERNÁ MANAŽÉRSKA METÓDA V RIADENÍ ORGANIZÁCIE
REENGINEERING – MODERN MANAGEMENT METHOD IN ORGANIZATION MANAGEMENT

Patrik Richnák[1]

ABSTRACT
Constantly changing economic environment, strong competition for customers and increase use of information technology requires organizations to adapt to today's needs and use modern management methods in its management. One such method is reengineering. Through it management changes business processes to achieve radical changes that lead to improvement of the organization. At radical change is a fundamental renewal of business activities with an intention to ensure a significant increase in the productivity and competitiveness of the organization in the market. The aim of this article is to present reengineering, as a new approach that seeks to improve organizational performance, improve business and inject new business philosophy in the organization.

KEYWORDS
management method, reengineering, process management, radical change

JEL KLASIFIKÁCIA
M10, M21, O32

ÚVOD

21. storočie je charakteristické výraznými ekonomickými a spoločenskými zmenami. Tieto zmeny nútia organizácie hľadať nové spôsoby a stratégie, pomocou ktorých sa dokážu úspešne presadiť na trhu. Zmeny, ktorých sme svedkami zapríčiňujú z nášho pohľadu prechod k procesnému prístupu v organizáciách. Práve tento prístup sa stal „fenoménom“, pretože jeho implementácia do podniku prináša úsporu nákladov a zvyšovanie produktivity práce. Taktiež je dôležité, aby každá zmena smerovala v prospech zákazníka a v organizáciách bola procesná organizačná štruktúra. Najvýznamnejšou metódou, ktorá začala presadzovať procesný manažment je reinžiniering. Táto metóda je považovaná za najúčinnejší nástroj zmien v organizácii. Reinžinieringom manažment mení procesy, aby dosiahol radikálne zmeny, ktoré napomáhajú k zdokonaleniu organizácie. Pri radikálnej zmene ide o zásadnú obnovu činností v organizácii, so zámerom zabezpečiť výrazné zvýšenie produktivity a konkurencieschopnosti organizácie na trhu.
V príspevku priblížime reinžiniering, ako jednu z moderných manažérskych metód, ktorá sa využíva v riadení organizácie. Táto metóda sa v globálnom prostredí, tvrdom konkurenčnom boji a náraste využívania informačných technológií usiluje o zdokonalenie výkonnosti organizácie, skvalitnenie podnikania a vnáša novú podnikateľskú filozofiu do organizácie.

[1] Ing. Patrik Richnák, interný doktorand, školiteľ: prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu výroby a logistiky, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, email: patrik.richnak@gmail.com.

PROCESNÝ MANAŽMENT

V súčasnosti sa zvyšuje tempo zmien, narastá ekonomická nestabilita a úspech každej organizácie závisí od prispôsobenia sa potrebám zákazníka, a taktiež od asimilácie s vonkajšími podmienkami. Vzhľadom na meniace sa prostredie môžeme hovoriť o novej paradigme v manažmente, a to zmene z funkčného prístupu na procesný. Príčinou zmeny v manažmente sú trendy ovplyvňujúce manažment organizácie. K týmto trendom zaraďujeme: zmeny vo svete práce, prístupy k informovanosti, vývoj informačných technológií, prevláda organizácia založená na znalostiach, v dynamike poznania sa presadzuje permanentné učenie, pri riešení problémov dominuje procesné myslenie, preferuje sa tímová práca a mäkké metódy riadenia.

M. Hammer definuje potrebu neustálej zmeny a prispôsobovanie sa požiadavkám zákazníkov, pomocou troch základných princípov koncepcie procesného manažmentu 3C: zákazníci (customers), konkurencia (competition) a zmena (change). Prvým „C“ sú zákazníci (customers), ktorých potreby a požiadavky sa od 80. rokov 20. storočia výrazne zmenili. Posledné slovo nemajú predávajúci, ale zákazníci a ovplyvňujú, čo sa vyrába a predáva. Pre organizácie je rozhodujúci zákazník, čomu sa musí všetko v organizácii podriadiť, teda zabezpečiť vysokú kvalitu výrobkov a služieb, primerane vysoké ceny, neustále inovácie, dodržať dodacie podmienky a mať etický princíp pri obchodovaní. Konkurencia (competition) už v súčasnosti nespočíva len v tom, že zákazníka si získa skôr tá organizácia, ktorá prišla na trh s výrobkom a najlepšou cenou. Konkurencia je stále väčšia a má viacero podôb. Organizácie musia neustále inovovať a vylepšovať svoj stav a ponuku, ako aj udržiavať krok so silnejšími, aby na trhu nestratili svoje miesto. Zmena (change) musí byť neustála a musí viesť organizáciu k prosperite. Zmeny súvisia nielen s procesom globalizácie, ale aj s väčším počtom konkurentov, pričom každý z nich musí na trh zaviesť inovatívne výrobky a služby. Dôležitú úlohu tu zohráva aj rýchlosť technických zmien, ktorá naberá na obrátkach, čím sa skracuje životný cyklus produktu z rokov na mesiace (Hammer, Champy, 1995).

V procesne riadenej organizácii je stredobodom pozornosti proces a jeho priebeh naprieč organizačnou štruktúrou. Vlastník procesu je hodnotený podľa toho, ako kvalitne je zákazník obslúžený, teda podľa spokojnosti zákazníka. Procesy existujú v každej organizácii, len ich treba vyhľadať, spoznať, správne definovať a zdokumentovať. Pri uplatňovaní procesného manažmentu v organizácii má základnú úlohu vrcholové vedenie a jeho aktívny prístup a reálny záujem. Práve vrcholové vedenie musí určiť jasné a merateľné ciele, jednoduché a primerané ukazovatele, ktoré majú vypovedaciu schopnosť a nezabúdať realizovať navrhnuté zmeny až po úroveň vrcholového vedenia. Hlavnou úlohou strednej riadiacej úrovne je aktivovať vlastníkov procesov, pretože vlastník procesu má v systéme procesného manažmentu kľúčové postavenie. Ich motivácia a správna funkcia je kritickým miestom pre fungovanie systému procesného manažmentu v organizácii (Majtán, 2009).

Procesný manažment eliminuje neefektívnosť, znižuje náklady, zvyšuje výkonnosť a spája organizáciu do jedného celku. Na rozdiel od funkčného manažmentu, ktorý je založený na deľbe práce, strmej organizačnej štruktúre, princípu združovania činností s vymedzenými právomocami a direktívnom riadení. Prehľadnejšiu charakteristiku oboch prístupov v manažmente máme znázornené v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Porovnanie funkčného a procesného manažmentu

Charakteristika	**Funkčný manažment**	**Procesný manažment**
základný princíp	deľba práce	integrácia činností
základná stavebná jednotka	čiastková operácia	proces
záujem je sústredený na	činnosť	výsledok
charakter výroby	hromadná výroba	obmenená výroba
základné aktívum	kapitál	znalosti
predpoklad úspechu	rýchlosť	pružnosť
ukazovateľ úspešnosti	ekonomické ukazovatele	pridaná hodnota pre zákazníka
organizačná štruktúra	strmá	plochá
riadenie	hierarchické	laterálne
myslenie	deduktívne	induktívne
komunikácia	vertikálna	horizontálna
kvalifikácia	nenáročná	náročná
manažment	operačný	procesný
zodpovednosť	za operáciu	za proces
vzťah k podriadeným	tvrdé prvky	mäkké prvky
najvýznamnejšia časť organizácie	výroba	marketing a predaj

Zdroj: spracované podľa (Mládková, Jedinák, 2009)

Podľa M. Džubákovej (2012) sa na začiatku nového tisícročia dostáva do popredia procesné riadenie podniku, označované aj ako (BPM – Business Process Management), ktorého „cieľom je identifikovať, navrhovať, integrovať, analyzovať, simulovať a optimalizovať všetky prebiehajúce činnosti v podniku."

Podľa autorov Z. Papulovej - J. Papulu - A. Oborilovej (2014) je podstata procesného manažmentu „v identifikovaní, meraní a zlepšovaní procesov v podniku, no zároveň v eliminovaní tých, ktoré neprinášajú hodnotu pre zákazníka."

J. Závadský (2004) definoval procesný manažment ako „systematickú identifikáciu, vizualizáciu, meranie, hodnotenie a neustále zlepšovanie podnikových procesov s využitím metód a princípov založených na procesnom prístupe."

Podstatou procesného manažmentu je procesná orientácia, horizontálne riadenie a filozofia orientovaná na vedomosti jedinca. Procesná orientácia v organizácii má dobre spracovanú koncepciu a metodológiu. Každý z procesov v organizácii by mal mať svojho vlastníka, ktorý je zodpovedný za priebeh procesu. Procesné tímy majú definovanú veľkú právomoc a samostatnosť v rozhodovaní. Prínosom procesnej orientácie je zameranie sa na zákazníka a vysoký stupeň flexibility. Zásadou horizontálneho riadenia je proces toku práce nie hore alebo dole v rámci hierarchických úrovní riadenia, ale tok prechádza vodorovne. Špecifickým znakom pre procesne riadenú organizáciu je efektívne riadenie znalostí. Práve znalosti, ktoré sú potrebné na výkon procesu a jeho efektívny priebeh, by sa mali vhodne identifikovať, získať, uchovať, transformovať a kapitalizovať. Úspechom pri zavádzaní procesného manažmentu je včasné pochopenie, že kľúčovým faktorom tohto zavádzania je predovšetkým ľudský faktor (Závadský, 2004).

V súvislosti s procesným manažmentom je potrebné myslieť na znalosť procesov prebiehajúcich v organizácii, overovanie úkonov týkajúcich sa premeny vstupov na výstupy,

kontrolovanie merania a stálu optimalizáciu procesov. K správnemu aplikovaniu procesného prístupu je nevyhnutné dbať na dodržiavanie nasledujúcich zásad (Grasseová, Dubec, Horák, 2008):

1. Integrácia a kompresia práce - samostatné práce sa integrujú do logických celkov tak, aby ich bol schopný obsiahnuť procesný tím orientovaný na pridanú hodnotu pre zákazníka. Kompresia práce znamená zhusťovanie práce, napriamovanie procesov a vedie k ich preprojektovaniu. Ide o vylúčenie zbytočných činností, doplnenie chýbajúcich a inovovanie neefektívne vykonávaných činností.
2. Delinearizácia práce - práca je vykonávaná v prirodzenom poradí.
3. Najvhodnejšie miesto pre prácu – práca je vykonávaná tam, kde je to najvýhodnejšie bez ohľadu na hranice funkčných útvarov, oddelení alebo organizácií.
4. Uplatnenie tímovej práce - procesy sú uskutočňované pomocou autonómnych tímov s dostatočnými právomocami tak, aby ich motivácia bola priamo zviazaná s pridanou hodnotou pre zákazníka.
5. Procesné zameranie motivácie - motivácia je bezprostredne zviazaná s výsledkom (pridaná hodnota pre zákazníka), nielen s činnosťou.
6. Zodpovednosť za proces - za proces zodpovedá vlastník procesu, a to najmä za efektívnosť procesu z dlhodobého hľadiska.
7. Variantné poňatie procesu - každý proces má niekoľko verzií prevedení. Voľba verzie závisí od typu požiadavky na vstupe, trhu, na výstupoch, prípade od dostupnosti zdrojov.
8. Princíp 3S (samoriadenie, samokontrola, samoorganizácia) – znamená úplnú autonómiu tímu, príkladom môžu byť procesné tímy.
9. Princíp pružnej autonómie procesných tímov - štruktúra procesných tímov je zostavená tak, aby bolo možné pružne sa ňou prispôsobovať novým požiadavkám, ktoré sú naň kladené.
10. Znalostný a informačný princíp - odstránenie všetkých informačných a znalostných bariér, z dôvodu potreby vytvoriť zdieľané databázy znalostí a centralizované informačné zdroje.

VZNIK A DEFINÍCIA REIŽINIERINGU

Od 90. rokov 20. storočia sa po prvýkrát začína skloňovať slovo reinžiniering. Jeho autormi boli M. Hammer a J. Champy, ktorí ho po prvýkrát použili vo svojom článku v rok 1990 a následne aj v knihe v roku 1993. Autori za kľúčové slová reinžinieringu považujú zásadný, dramatický a radikálny proces. Stretávame sa aj s tým, že pojem reinžiniering býva nahrádzaný pojmom Business Process Reengineering – reinžiniering procesov organizácie, zväčša, to však býva v anglických knihách.

Vo vývoji procesného manažmentu prichádza reinžiniering v druhej etape jeho vývoja. Hlavným cieľom 90. rokov je, aby organizácia vedela pružnejšie reagovať na zmeny. Tým sa mení jej tradičná hierarchická štruktúra a organizácia sa začína budovať procesne, pomocou radikálnej zmeny – reinžinieringu.

Filozofia reinžinieringu vychádza z procesného prístupu manažmentu tzv. z prioritnej orientácie riadiacich článkov na procesy a nie na pracovníkov, stroje, výrobky a z dôrazu na výrazné pozitívne zmeny procesov, a to v smere (Řezáč, 2009):

- zlepšenia kvality – redukcia poškodení, porúch, nedostatkov, podstatné zvýšenie kvalitatívnych parametrov vedúcich k prekonaniu očakávaní zákazníkov,
- skrátenie výrobných časov, a to najmä elimináciou stratových časov, prestojov, ale aj skrátenie časov prípravy výroby atď.,
- zníženie nákladov, zvýšenie využitia kapacít a zvýšenie produktivity práce.

Reinžiniering je nový začiatok a predstavuje zavedenie nových postupov do podnikania. Vyjadrili sa k nemu viacerí autori a vymedzili jeho definíciu. V práci si uvedieme nasledovné vybrané definície.

Reinžiniering podľa J. H. Donnelly – James L. Gibson – John M. Ivancevich (1997) predstavuje „krajnú podobu kontrolných praktík. Súčasný trend smerom k reinžinieringu je natoľko v móde, že je často využívaný ako nálepka k presadeniu rôznych požiadaviek, počnúc ustanovením nových manažérskych postupov a končiac zdôvodnením prepustenia pracovníkov. Pravý význam reinžinieringu, však tkvie v radikálnej prestavbe podnikateľských procesov, s cieľom dosiahnuť výrazné úspechy v nákladoch, službách alebo v čase."

M. Hammer a J. Champy (1994) definujú reinžinierieng „ako dôsledné prehodnotenie a radikálna prestavba podnikových činností, alebo kritických podnikových procesov. Výsledkom sú zlepšenia v rozhodujúcich, významných, merateľných, výkonnostných úrovniach, a to v oblasti nákladov, kvality, služieb a času."

S. Mohapatra (2013) zadefinovala kľúčové prvky, ktoré sú považované za nevyhnutné pre reinžiniering: radikálna zmena; zmena orientácie; redizajn podnikových procesov; zmena organizačnej štruktúry; technologické vylepšenia; cieľom je zlepšenie zákazníckych služieb a zníženie nákladov.

F. Lipták (1996) pod reinžinieringom rozumie „prístup k ucelenému riešeniu problémov firiem, orientovaných ako ziskovo, tak aj verejnoprospešne, s cieľom zvýšiť úroveň plnenia ich funkcie s danými, resp. novozískanými potenciálmi pri nachádzaní netradičných, často až revolučných riešení „šitých na mieru", ktorý využíva tvorivé myslenie riešiteľov problému."

CIELE A VYUŽITIE REINŽINIERINGU

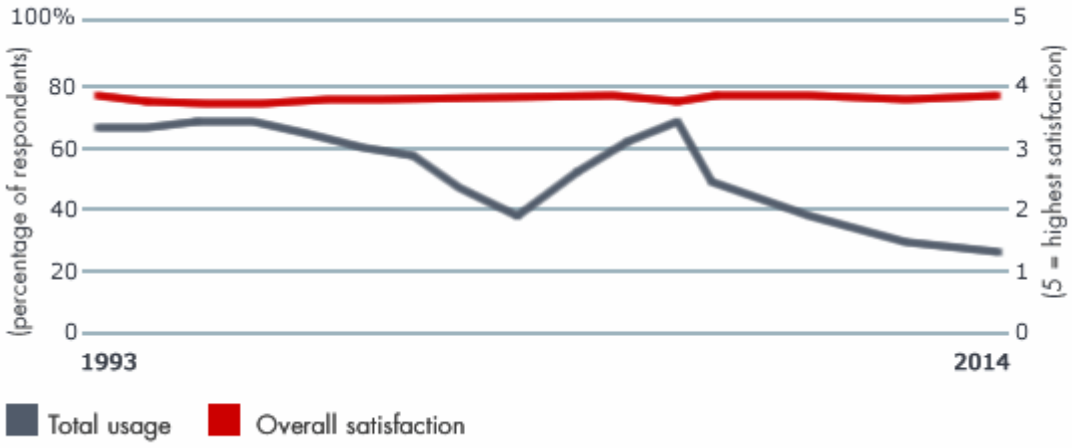
Za hlavný cieľ reinžinieringu môžeme považovať zdokonalenie výrobného procesu, zvýšenie kvality výrobkov a služieb a zníženie nákladov. Zmeny sa vykonávajú pomocou radikálneho prevratu podnikových procesov, teda nejedná sa o čiastkové zmeny už existujúcich procesov, či lokálne zmeny organizačnej štruktúry atď. (Hammer, Champy, 1994).

Vo všeobecnosti môžeme ciele reinžinieringu rozdeliť do troch základných skupín (Kováč, Kováčová, 2006:)

- Globálne ciele – kde patrí dosahovať maximálnu spokojnosť zákazníka, udržiavať a rozvíja postavenie na trhu; zabezpečiť spokojnosť okolia (platenie daní, zamestnanosť, sponzoring atď.) a zvyšovať spokojnosť zamestnancov prostredníctvom odmien, sociálnych výhod, firemnej kultúry a vzdelávacích aktivít atď.
- Parametrické ciele – kde zaraďujeme rast produkcie; technickú úroveň; pripravenosť na zmeny v podobe inovácií a flexibility.
- Manažérske ciele – kde začleňujeme efektívnu organizáciu práce, použitie vyspelých technológií, zabezpečiť na trhu výrobky, o ktoré je záujem; mať dobré vzťahy s dodávateľmi a a zákazníkmi; riadiť na vysokej úrovni využívanie zdrojov, príležitostí a snažiť sa o neustále zdokonaľovanie a pripravovať sa na riziká.

Reinžiniering zaujal významnú pozíciu v teórii a aj praxi manažmentu na celom svete. Americká spoločnosť Bain & Company sa od roku 1993 zaoberá výskumom manažérskych nástrojov. Vo svojej databáze má 13 000 organizácií z viac ako 70 krajín na svete. Z 25 manažérskych nástrojov, ktorých využívanie skúma sme si vybrali k téme článku reinžiniering.

Obrázok 1: Využitie a spokojnosť organizácií s reinžinieringom



Zdroj: Bain & Company guide. 2015. *Business Process Reengineering*. [online]. 2015. [cit. 2015-10-10].Dostupné na internete: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-business-process-reengineering.aspx>.

Na obrázku 1 máme zobrazený graf využívania reinžinieringu, v časovom období od roku 1993 do roku 2014. Na základe grafu môžeme sledovať červenú a šedú čiaru. Červená čiara nám zobrazuje celkovú spokojnosť užívateľov s reinžinieringom a šedá čiara zobrazuje mieru využitia reinžinieringu medzi oslovenými organizáciami. Vo výskume spoločnosti Bain & Company sa v roku 2014 zúčastnilo 1067 organizácií z krajín, ktoré sú zoskupené do štyroch oblastí: Severná Amerika (USA a Kanada); Európa (Francúzsko, Nemecko, Španielsko a Veľká Británia), Stredný východ a Afriku; Ázia-Pacifik (Čína a India); a Latinská Amerika (Mexiko a Brazília). V roku 2014 reinžiniering využívalo približne 28 % z oslovených organizácií, pričom približne 79 % organizácií bolo spokojných s výsledkami. Na základe grafu môžeme sledovať kolísavé využívanie reinžinieringu v posledných rokoch, avšak spokojnosť organizácií, ktoré využívajú reinžiniering je pomerne vysoká. Reinžiniering sa aj napriek kolísavému využívaniu stále zaraďuje medzi 25 najvyužívanejších manažérskych nástrojov v organizáciách na svete, v roku 2006 bol 8-my najpoužívanejší nástroj v manažmente organizácií na svete.

METODIKA REINŽINIERINGU

V súčasnosti existuje veľa metodík reinžinieringu, ktoré sa navzájom odlišujú rozsahom, a taktiež pomerom praktického a teoretického zamerania. Metodiky zobrazujú všeobecný prehľad danej problematiky a vzory postupu. Použitie vybranej metodiky, vyžaduje znalosti a schopnosti, pretože žiadna metodika nevyrieši problémy, ktoré smerujú k zavedeniu reinžinieringu. Rozlišujeme rôzne metodiky, napr. Manganelli, Klein uvádzajú jedenásť metodík, Hess, Brecht zase pätnásť. Štúdie ukazujú, že po informačných technológiách sa najdôležitejším prvkom metodík stal ľudský faktor a tímová práca. Taktiež sa zhodujú v tom, že neexistuje jediný, všeobecne uznávaný prístup k analýze a definícii procesov. V. Rěpa (2007) popisuje deväť metodík, a to: Metodiku Hammera a Champyho, Metodiku T. Davenporta, Metodiku Manganelliho a Kleina, Metodiku Kodak, Metodiku DoD, Metodiku Aris prof. Scheera a Metodiku PPP prof. Gappmaiera.

V príspevku si priblížime dve vybrané metodiky, a to Metodiku Hammera a Champyho a Metodiku T. Davenporta.

Metodika Hammera a Champyho približuje reinžiniering ako radikálnu rekonštrukciu strategicky kritických podnikových procesov a hlavné problémy podnikov vidí v

nedostatočnom manažmente a nejasných cieľoch. Postup reengineeringu je rozdelený do šiestich hlavných krokov. Prvý krok je uvedenie do reinžinieringu, kedy je projekt iniciovaný vrcholovým vedením, ktoré popíše súčasnú situáciu organizácie ako východisko k akčnému plánu. Táto vízia je odprezentovaná zamestnancom podniku. Druhý krok je identifikácia procesov v organizácii, kedy sa klade za cieľ oboznámiť so všeobecným prehľadom o procesoch v organizácii, priblížiť ich vzájomné vzťahy a interakciu s okolím organizácie. Výstupom je grafické znázornenie všetkých podnikových procesov. Tretí krok je výber podnikových procesov k reinžinieringu, cieľom tohto kroku je výber takých procesov v organizácii, ktorých reinžiniering prinesie zákazníkom organizácie zvýšenú pridanú hodnotu. V tomto kroku sa odporúča vybrať aj také procesy, ktorých reinžiniering bude bezproblémový. Štvrtý krok je poznanie vybraných podnikových procesov. Hlavným zámerom štvrtého kroku je analýza procesov z hľadiska ich výkonu v porovnaní s tým, čo sa od nich v budúcnosti očakáva. Piaty krok je redesign vybraných podnikových procesov, čo tvorí jadro tvorivého prínosu využitím predstavivosti a viacrozmerným myslením. Posledný šiesty krok je implementácia nových podnikových procesov. Tento krok uzatvára reengineering. Táto metodika sa implementáciou zaoberá len na úrovni plánovania projektu, pretože autori veria, že pokiaľ budú tieto kroky prevedené kvalitne, implementácia musí prebehnúť úspešne (Řepa, 2007).

Metodika T. Davenporta kladie hlavný dôraz v reinžinieringu podnikových procesov na informačné technológie pre ich potenciál inovácie. Metodika sa delí na šesť krokov. Prvý krok sú vízie a ciele, cieľom tohto kroku je zamerať sa na všetky potrebné akcie spojené s víziou organizácie a cieľmi jej procesov. Jedným z dôležitých cieľov je zníženie nákladov, pričom autor upozorňuje na priveľkú orientáciu na náklady. Druhý krok je identifikácia procesov, ktoré majú byť predmetom zmeny so zameraním len na tie najdôležitejšie, v obmedzenom počte, menej ako pätnásť. Tretí krok je poznanie a meranie procesov, kedy ide o štúdium presného fungovania a výkonu vybraných procesov, s dôrazom na dostatočné a objektívne nastavenie potrebných porovnávacích hodnôt výkonu nových procesov. Avšak nejde len o modelovanie procesov, ale i o meranie jeho podstatných výkonových charakteristík. Štvrtý krok sú informačné technológie, ktoré skúmajú možnosti ich aplikácie pre podporu nových procesov. Piaty krok je prototypovanie procesov, kedy sú zamestnanci zoznámení s procesnou zmenou, so zámerom dosiahnuť proces, ktorý bude zároveň prispôsobený praktickým potrebám a podmienkam v organizácii. Šiesty krok je implementácia procesov, kedy sú nové procesy implementované a testované so všetkými dôsledkami v organizácii. Podľa metodiky T. Davenporta je tento krok kľúčový pre úspech celého projektu, predpokladá že zaberie dvojnásobok času predchádzajúcich krokov (Řepa, 2007).

VÝHODY, NEVÝHODY A CHYBY PRI ZAVÁDZANÍ REINŽINIERINGU

Pri používaní akejkoľvek manažérskej metódy sa vyskytujú nielen výhody, ale aj nevýhody. Pri podrobnej analýze reinžinieringu sme prehľadne jeho výhody a nevýhody zhrnuli do tabuľky 2. Pri jeho zavádzaní by mala každá organizácia dôkladne zvážiť jeho klady, ale aj zápory, ktorým by sa mala vyvarovať, prípadne ich eliminovať. Úspešná implementácia reinžinieringu závisí aj od samotnej organizácie a od analýzy jej potrieb.

Tabuľka 2: Výhody a nevýhody reinžinieringu

Výhody	Nevýhody
vedie k zásadnej reštrukturalizácii organizácie	vznikajú vysoké náklady a časová náročnosť
má rozsiahly charakter	obsahuje viaceré byrokratické prvky a vyžaduje sa pomoc externého pracovníka, ktorý s reinžinieringom má skúsenosti
nezameriava sa iba na priebeh procesov v organizácii, ale berie do úvahy aj stranu zákazníka	strata doterajších skúseností organizácie, ktoré získala počas doterajšieho pôsobenia - pokiaľ sa pri reinžinieringu rozhodne, že organizácia sa ich musí vzdať z dôvodu zmeny
zahŕňa nielen aspekt znižovania nákladov, ale aj zvyšovania obratu	v praxi je veľmi zložitý, pretože musí byť inovatívny a nesmie byť rýchlo ukončený
nová štruktúra podnikových procesov a orientácia na zákazníka skvalitňujú konkurencieschopnosť organizácie na trhu	obavy zamestnancov zo zmien
preskúmaním a zlepšením procesov sa urýchli priebeh a reťazec vytvárania hodnoty v organizácii, čím sa môže zvýhodniť pozícia organizácie voči konkurencii	treba rátať s odporom voči zmenám a stratou dôvery vo vrcholovom vedení
každý zamestnanec môže prinášať vlastné návrhy a spolupodieľať sa na zlepšení	strata pozície na trhu, pretože organizácia sa zaoberá sebou samou

Zdroj: spracované podľa (Lang, 2007)

Pri aplikácii reinžinieringu je dôležité sa vyvarovať chybám, ktoré sa zvyknú vyskytovať, pokiaľ si organizácia na ne nedá pozor. Chyby vznikajú z dôvodu nerešpektovania metodiky reinžinieringu a príčín, prečo ku chybám dochádza je niekoľko a zaraďujeme medzi ne: nedostatok skúseností, náročnosť implementácie, odpor voči zmenám, neochota učiť sa niečo nové a nevôľa zmeniť celkové myslenie.
Medzi najčastejšie chyby reinžineringu zaraďujeme (Šmída, 2007): zameranie sa na iné veci ako podnikové procesy; namiesto zásadnej zmeny sa proces iba vylepšuje; nedbá sa na redizajn procesov; zabúda sa na nápady a názory zamestnancov; rýchly koniec snaženia sa; zameranie sa na čiastkové výsledky; zúžené vymedzenie problému a priorít reinžinieringu; reinžiniering býva zastavený postojom vedenia organizácie; na čele projektu je osoba, ktorá nerozumie reinžinieringu; nadmerné šetrenie zdrojov; z dôvodu návalu úloh sa stáva, že reinžiniering je „pochovaný“; popri reinžinieringu sa organizácia zameriava aj na iné projekty; realizácia reinžinieringu v období, keď odchádza riaditeľ organizácie; ústup voči zmenám, ktoré prináša reinžiniering; zameranie sa iba na projektovanie; zdĺhavé trvanie reinžinieringového projektu.

ZÁVER

Hlavným zámerom príspevku bolo priblížiť reinžiniering. Táto metóda patrí k nástrojom moderného manažmentu, a preto má svoje miesto v súčasnom dynamickom svete plnom nových výziev, kde žiadna organizácia nemá zaručenú dlhodobú úspešnosť. Všetky organizácie sa budú, čoraz viac opierať o vzdelaných zamestnancov na základe ich spôsobilosti na úkor organizačnej štruktúre. Taktiež nástup nových technológií vyžaduje konať inovatívne. Z tohto dôvodu je potrebné, aby procesy v organizácii boli nastavené správne, čo je možné dosiahnuť za pomoci reinžinieringu. Úspešná implementácia reinžinieringu zvyšuje kvalitu, hospodárnosť, efektívnosť organizácie. Celková

konkurencieschopnosť organizácie na trhu po zavedení reinžinieringu vzrastá, čo je dôvodom efektívneho investovania do reinžinieringu procesov v organizácii, nielen finančne, ale aj personálne.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

Bain & Company guide. 2015. *Business Process Reengineering.* [online]. 2015. [cit. 2015-10-10]. Dostupné na internete: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-business-process-reengineering.aspx>.

Bain & Company guide. 2015. *Management Tools & Trends 2015.* [online]. 2015. [cit. 2015-10-10]. Dostupné na internete: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>.

DONNELLY, James H. - GIBSON, James L. - IVANCEVICH, John M. 1997. *Management.* Praha : Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DŽUBÁKOVÁ, M. - LICHNEROVÁ, L. 2012. *Procesný manažment.* 1. vyd. Bratislava :Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 134 s. ISBN 978-80-225-3379-9.

GRASSEROVÁ, M. - DUBEC, R. - HORÁK, R. 2008. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru : teoretická východiska a praktické příklady*. Brno : Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAMMER, M. - CHAMPY, J. 1995. *Reengineering - radikální proměna firmy : Manifest revoluce v podnikání.* 2. vyd. Praha : Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-85943-30-1.

HAMMER, M. - CHAMPY, J. 1994. *Business Reengineering : Die Radikalkur für das Unternehmen.* 4. Aufl. Frankfurt am Main ; New York : Campus, 1994. 288 p. ISBN 3-593-35017-3.

KOVÁČ, M. – KOVÁČOVÁ, Ľ. 2006. *Reinžiniering v praxi*. 1. vyd. Košice : TU, SjF, 2006. 113 s. ISBN 80-8073-686-3.

LANG, H. 2007. *Management : trendy a teorie.* Praha : C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

LIPTÁK, F. 1996. Reengineering - čarovný prútik úspešného podnikania? In *IBC. International business cooperation : časopis pre podnikateľov*. Bratislava : INFORMEX, 1996, roč. 7, č. 6, s. 36-37.

MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment.* 5. dopln. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-10-7.

MLÁDKOVÁ, L. - JEDINÁK, P. 2009. *Management.* Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

MOHAPATRA, S. 2013. *Business Process Reengineering: Automation Decision Points in Process Reengineering.* Dordrecht : Springer, 2013. 254 p. ISBN 978-1-4614-6066-4.

PAPULOVÁ, Z. - PAPULA, J. - OBORILOVÁ, A. 2014. *Procesný manažment : ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu.* Bratislava : KARTPRINT, 2014. 223 s. ISBN 978-80-89553-23-5.

ŘEPA, V. 2007. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEZÁČ, J. 2009. *Moderní management : manažer pro 21. století.* Brno : Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

ZÁVADSKÝ, J. 2004. *Procesný manažment* v *praxi manažéra.* Trnava : SP SYNERGIA, 2004. 237 s. ISBN 80-968734-8-2.

LIBERALIZÁCIA EURÓPSKEHO TRHU SO ZEMNÝM PLYNOM
LIBERALISATION OF THE EUROPEAN GAS MARKET

Terézia Romanová*

ABSTRACT
The work deals with the process of liberalisation of the European gas market; the first part focuses on historical context, benefits and goals of liberalisation. In the second part, we explain the concept of unbundling, determine the ways of natural monopoly division in individual liberalisation packages launched by the EU, we deal with gradual market opening, including the identification of main weaknesses causing market dysfunction; and at the end we compare the models of the third liberalisation package with the selection of the most suitable model for the Slovak market.

KEYWORDS
liberalization, unbundling, ownership unbundling (OU), Independent system operator (ISO), Independent Transmission operator **(**ITO)

JEL KLASIFIKÁCIA
L16, L43, L95,

ÚVOD

Táto práca prináša pohľad na sekvenčnú liberalizáciu európskeho energetického trhu nástrojmi, ktoré schválila Európska komisia a ktoré sú obsiahnuté v niekoľkých liberalizačných balíčkoch.

Hlavným cieľom je predstavenie vývoja liberalizácie európskeho energetického trhu a transpozícia jednotlivých liberalizačných balíčkov do slovenskej legislatívy s premietnutím dopadov na trh so zemným plynom.

V nadväznosti na hlavný cieľ boli stanovené tieto čiastkové ciele: porovnanie modelov tretieho liberalizačného balíčka, vymedzenie najvhodnejšieho modelu pre Slovensko a jeho implementácia s cieľom certifikácie nezávislého prevádzkovateľa prepravnej siete.

LIBERALIZÁCIA

Prvý model otvoreného liberalizovaného trhu so zemným plynom vznikol v USA – pred 30 rokmi sa odstránila cenová regulácia a postupne došlo k rozvoju krátkodobého obchodovania na obchodných uzloch. Trhová tvorba ceny a voľný prístup na trh pre tretie strany sa stali základnými podmienkami rozvoja silného a konkurencieschopného trhu, pod., ktorým rozumieme trh, poskytujúci bezpečné a stabilné dodávky pri cenách, odzrkadľujúcich adekvátne náklady a maržu, dávajúci priestor pre prienik výsledkov technologického pokroku na trh a trvalú stabilitu.[1]

*Ing. Terézia Romanová, externý doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, romanova29@hotmail.com

[1] Interné materiály spoločnosti SPP

Z liberalizácie trhov vyplýva niekoľko výhod. Spotrebitelia si môžu vybrať spomedzi rozličných poskytovateľov služieb a výrobkov. V súčasnosti musia napríklad prevádzkovatelia sieťovej infraštruktúry v železničnom, elektrárenskom a plynárenskom priemysle poskytovať konkurentom spravodlivý prístup k týmto sieťam. V týchto odvetviach má monitorovanie spravodlivého prístupu všetkých dodávateľov k sieťam veľký význam, aby sa zabezpečilo, že:[2]

• spotrebitelia si môžu vybrať dodávateľa, ktorý ponúka najlepšie podmienky,
• spotrebitelia ťažia z nižších cien a nových služieb, ktoré sú zvyčajne efektívnejšie a ústretovejšie voči potrebám spotrebiteľov než predtým,
• sa národné hospodárstva stávajú konkurencieschopnejšími.

Cieľom liberalizácie trhu je vytvoriť konkurenčné prostredie, ktoré umožní na jednej strane odberateľom voľbu dodávateľa a na druhej strane ponúkne existenciu rovnocennej súťaže medzi jednotlivými dodávateľmi, bude stimulovať investície v sektore (napr. na zvýšenú prepojenosť trhov) a zároveň postupne vytvorí prirodzený tlak na zvyšovanie ekonomickej efektívnosti a kvality služieb. Podľa ideálnych predstáv sa má na trhu s energiou vytvoriť voľná súťaž na úrovni dopytu a ponuky, založená na transparentných pravidlách, podobná ropnému trhu. Dôležité je, aby liberalizácia trhu a nové pravidlá neznížili, ale naopak, posilnili energetickú bezpečnosť.[3]

LIBERALIZÁCIA EURÓPSKEHO TRHU S PLYNOM

Prvé myšlienky o liberalizácii európskeho trhu s plynom sa objavili v programe Európskej únie už v 80. a 90. rokoch 20. storočia. Tieto iniciatívy nadobudli konkrétne črty v roku 1998, keď Európska komisia vydala prvú smernicu EÚ o plyne číslo 98/30/ES, ktorá stanovuje všeobecné zásady a ciele. Iba päť rokov po tejto smernici, znamenala druhá smernica 2003/55/ES intenzifikáciu procesu liberalizácie trhu. V nej boli špecifikované dátumy otvorenia trhu (1. júl 2004 pre celý trh s výnimkou domácností, 1. júl 2007 úplné otvorenie trhu) a zaviedla právne oddelenie obchodných činností od prevádzkovania sietí. Smernica 2004/67/ES, ktorá sa týka opatrení na zaistenie bezpečnosti dodávok zemného plynu, a konkrétne nariadenie 1775, ktorým sa riadi prístup tretích strán k prenosovým sieťam, uzavreli súbor legislatívnych textov na európskej úrovni. Súbežne so spomenutými krokmi sa menila slovenská legislatíva, aby sa prispôsobila európskemu kontextu. Už v októbri 1998 bol schválený prvý zákon o energetike (70/1998), aby sa pripravila privatizácia sektoru energetiky a splnila smernica EÚ. S rôznymi malými novelami bol zákon v platnosti do roku 2004, keď bol prijatý nový zákon o energetike (656/2004). V júni 2001 bol vyhlásený zákon o regulácii sieťových odvetví (276/2001), na základe ktorého bol zriadený regulačný orgán ÚRSO. Prvý výnos Úradu pre reguláciu sieťových odvetví bol vydaný v decembri toho istého roka na regulačné obdobie 2003 až 2005.[4]

S cieľom harmonizovať a liberalizovať vnútorný trh EÚ s energiou sa od roku 1996 do roku 2009 postupne prijali tri balíky legislatívnych opatrení, v ktorých sa riešil prístup na trh, transparentnosť, regulácia a ochrana spotrebiteľa a podporovalo sa prepojenie a primeraná úroveň dodávok energie. Výsledkom týchto opatrení je, že na trhy členských štátov môžu

[2] Europa.eu. *Politiky Európskej únie: hospodárska súťaž*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/sk/competition_sk.pdf>
[3] Interné materiály spoločnosti SPP
[4] SLOVGAS 2008. *Liberalizácia trhu s plynom na Slovensku* [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.szn.sk/slovgas/Casopis/2008/3/2008_3_03.pdf>

vstupovať noví dodávatelia plynu a elektrickej energie, pričom priemyselní odberatelia i domácnosti si v súčasnosti môžu slobodne vybrať svojho dodávateľa.[5]

V súčasnosti sa nachádzame v ére Tretieho energetického balíčku. Ten sa skladá zo Smerníc 2009/72/ES a 2009/73/ES a Nariadení (ES) 713/2009, 714/2009 a 715/2009.[6]

PRVÝ LIBERALIZAČNÝ BALÍČEK

Pred prijatím prvého energetického balíčka v rokoch 1996 až 1998 možno európsky energetický trh charakterizovať ako trh, kde navzájom koexistovalo množstvo izolovaných národných trhov, v rámci ktorých mala jedna spoločnosť monopolistické postavenie. Tieto podniky boli spravidla tzv. vertikálne integrované. To znamená, že určitá energetická spoločnosť spravidla vlastnila celý tzv. hodnotový reťazec, teda všetko od výroby, cez distribučnú a prenosovú sústavu/prepravnú sieť až po konečnú dodávku a predaj elektriny alebo plynu. V rámci takéhoto podniku sa bežne uplatňovali tzv. krížové dotácie. Výnosnejšia oblasť produkcie alebo prenosu elektriny resp. prepravy plynu často „dotovala“ stratovejšie oblasti.[7]

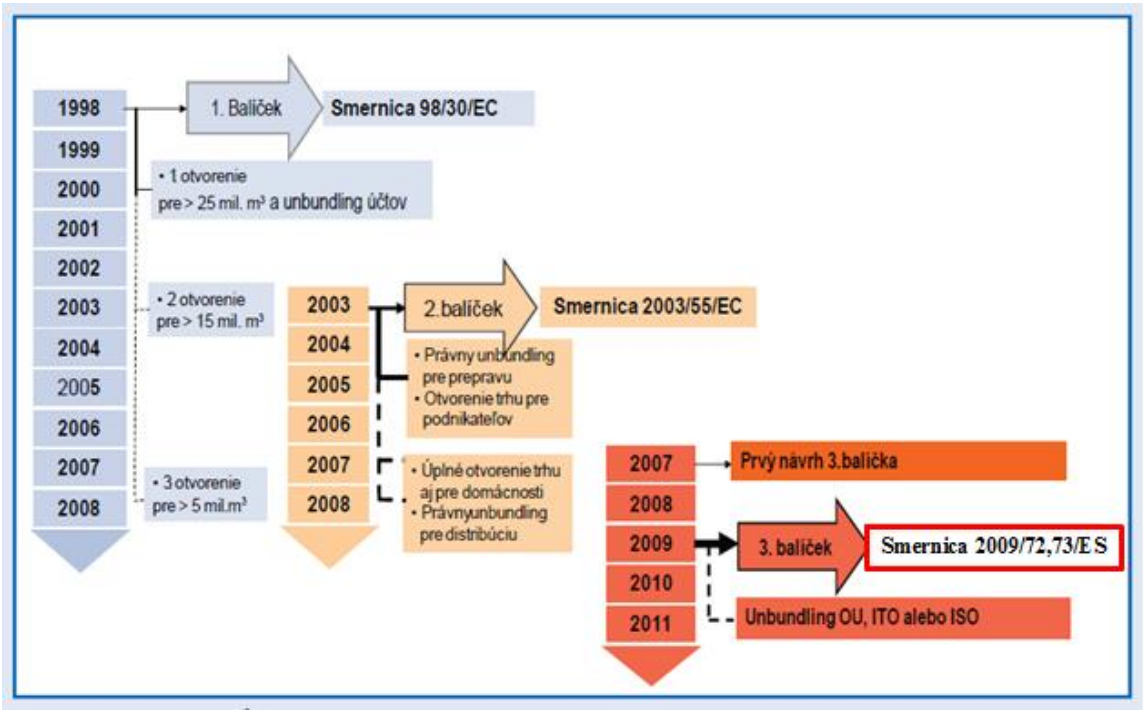
Unbundling je cestou rozdeľovania historických monopolov a ich jednotlivých aktivít v reťazci - od výroby, cez prepravu plynu/prenos elektriny, distribúciu po dodávky energií koncovým odberateľom. V prípade plynárenstva sa ešte rozlišuje aj uskladňovanie plynu.[8]

[5] Európsky parlament. *Informačné listy o Európskej únii: Vnútorný trh s energiou.* [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sk/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.7.2.html>

[6] Právo a energie. *Tretí energetický balíček a jeho implementácia v rámci EÚ – polovičné úspechy*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <https://pravoaenergie.wordpress.com/2013/02/28/treti-energeticky-balicek-a-jeho-implementacia-v-ramci-eu-polovicne-uspechy/>

[7] Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky. Portál právnych predpisov. *Návrh na určenie nepoužitia vlastníckeho oddelenia prevádzkovateľa prepravnej siete.* [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <https://lt.justice.gov.sk/Attachment/vlastnymat.doc?instEID=-1&attEID=49926&docEID=278575&matEID=5654&langEID=1&tStamp=20121107103036007>

[8] Euractiv.sk. *Unbundling: návrh zákona zodpovedá smernici, ale nie realite*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: < http://www.euractiv.sk/liberalizacia-energetiky/clanok/unbundling-navrh-zakona-zodpoveda-smernici-ale-nie-realite-019657>



Obr. 1 Legislatíva EÚ pre liberalizáciu plynárenského trhu[9]

Prvý liberalizačný balíček (trhu s plynom sa týkala smernica 98/30/EC) bol zverejnený v roku 1998 a predpokladal tri fázy otvárania trhu so zemným plynom. Prvá fáza otvorenia sa uskutočnila v roku 2000, keď získali právo na výber dodávateľa podnikatelia s ročnou spotrebou plynu vyššou ako 25 mil. m3. V roku 2003 sa mala uskutočniť druhá fáza, otvorenie pre podnikateľov s ročnou spotrebou nad 15 mil. m3 a v roku 2008 mala byť realizovaná tretia fáza, posledné otvorenie pre podnikateľov s ročnou spotrebou nad 5 mil. m3 za rok. Už táto smernica predstavila prvýkrát pojem „unbundling", po slovensky odčlenenie. Išlo však len o účtovný unbundling, podľa ktorého museli byť vedené oddelené účty zvlášť pre dodávku, zvlášť pre distribúciu a zvlášť pre prepravu plynu. Hlavným zámerom účtovného unbundlingu bolo zamedzenie tzv. „krížových dotácií", pretože v tom čase bolo bežné, že ceny pre obyvateľov boli stanovované hlboko pod náklady a energetické spoločnosti si straty kompenzovali v cenách pre podnikateľov, prípadne z iných aktivít súvisiacich alebo aj nesúvisiacich s podnikaním v energetike.[10]

DRUHÝ LIBERALIZAČNÝ BALÍČEK

Na zasadnutí Európskej rady - Lisabon 2000 sa rozhodlo o urýchlenom prijatí takých opatrení, aby vnútorný trh s elektrinou a plynom bol plne liberalizovaný. Európska komisia v roku 2003 prijala 2. Liberalizačný balíček trhu s plynom[11]:

- Smernica 2003/55/ES o spoločných pravidlách pre vnútorný trh s plynom
- Nariadenie č. 1775/2005/ES o podmienkach prístupu do prepravných sietí pre zemný plyn

[9] Studenec, O. 2009. Tretí liberalizačný balíček z pohľadu vlastníckych vzťahov. In *SZN*. ISSN 1335-3853, 2009, roč. XVIII, č. 4, s. 11-13

[10] Studenec, O. 2009. Tretí liberalizačný balíček z pohľadu vlastníckych vzťahov. In *SZN*. ISSN 1335-3853, 2009, roč. XVIII, č. 4, s. 11-13.

[11] Slovenská inovačná a energetická agentúra. *Liberalizácia na vnútornom trhu s energiou – súvislosti a dopady.* [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.siea.sk/materials/files/poradenstvo/aktuality/2012/konferencia_urso_oktober_smokovec/01_Dubnicka.pdf>

Na Slovensku prijatie:

- zákona č. 656/2004 Z. z. o energetike a
- zákona č. 658/2004 Z. z.o regulácii

Smernica išla ďalej oproti prvému balíčku aj v oblasti unbundlingu. Nariaďovala uskutočniť právny unbundling prepravy a distribúcie plynu. Právny unbundling znamená zriadenie samostatných právnických osôb tak, aby boli oddelené infraštruktúrne aktivity od ostatných aktivít v dodávateľskom reťazci.[12]

V roku 2006 sa v súlade s 2. energetickým balíčkom EÚ od pôvodne monopolnej vertikálne integrovanej spoločnosti Slovenský plynárenský priemysel, a.s. odčlenili prepravné (eustream, a.s.) a distribučné (SPP Distribúcia, a.s.) služby od dodávky plynu konečným odberateľom (Slovenský plynárenský priemysel a.s.). Cieľom bolo posilnenie transparentného a nediskriminačného prístupu iných obchodníkov so zemným plynom do plynárenskej siete, napriek tomu dominantným dodávateľom ostáva až dodnes SPP, a to i napriek úplnému otvoreniu trhu 1. júla 2007.[13]

Komisia už v januári 2007 vydala hodnotenie, v ktorom identifikovala hlavné problémové oblasti európskej energetiky, ktoré sa nepodarilo vyriešiť ani druhým balíkom návrhov. Ako najväčší nedostatok sa spomína, že etablované elektrárenské a plynárenské spoločnosti si vo významnej miere udržiavajú dominantné postavenie na „svojich" vnútroštátnych trhoch.[14]

Európska komisia dospela k záveru, že existuje päť hlavných nedostatkov spôsobujúcich nefunkčnosť trhu s elektrinou a zemným plynom:

1. na prvom mieste nedostatočný unbundling, vertikálna integrácia a nedostatočná nezávislosť prevádzkovateľa prepravnej siete,
2. na druhom mieste rozdielne právomoci regulátorov v rámci Európskej únie,
3. nedostatok transparentnosti,
4. nedostatok spolupráce medzi prevádzkovateľmi prepravnej siete
5. a nakoniec vysoký stupeň koncentrácie na trhu.

Hneď ako boli známe závery prieskumu, Európska komisia zverejnila v roku 2007 aj prvý návrh tretieho liberalizačného balíčka.[15]

TRETÍ LIBERALIZAČNÝ BALÍČEK

Tretí energetický balíček podporí liberalizáciu trhu s elektrickou energiou a plynom, zlepší práva spotrebiteľov, posilní právomoci národných regulačných úradov a podporí tiež solidaritu regiónov v prípade vážneho narušenia dodávky plynu.[16]

Tretí energetický balík EÚ bol prijatý Európskym parlamentom a Radou EÚ v júni 2009 a účinnosť nadobudol v septembri 2009. Obsahuje päť legislatívnych aktov:[17]

[12] Studenec, O. 2009. Tretí liberalizačný balíček z pohľadu vlastníckych vzťahov. In *SZN*. ISSN 1335-3853, 2009, roč. XVIII, č. 4, s. 11-13.
[13] Energia. *POROVNANIE SLOVENSKÉHO A ČESKÉHO ENERGETICKÉHO TRHU*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.energia.sk/fileadmin/user_upload/EA-trh-SRCR-porovnanie-2014-part1.pdf>
[14] Euractiv.sk. *Liberalizácia vnútorného energetického trhu v eu*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/energetika/analyza/liberalizacia-vnutorneho-energetickeho-trhu-v-eu>
[15] Studenec, O. 2009. Tretí liberalizačný balíček z pohľadu vlastníckych vzťahov. In *SZN*. ISSN 1335-3853, 2009, roč. XVIII, č. 4, s. 11-13.
[16] Európsky parlament. *MEPs give green light to further liberalisation of EU electricity and gas markets*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IM-PRESS+20090421IPR54056+0+DOC+XML+V0//EN>

- Smernicu 2009/73/ES o spoločných pravidlách pre vnútorný trh so zemným plynom
- Nariadenie 713/2009, ktorým sa zriaďuje Agentúra pre spoluprácu regulačných orgánov v oblasti energetiky (ACER)
- Nariadenie 715/2009 o podmienkach prístupu do prepravných sietí pre zemný plyn.
- Nariadenie 714/2009 o podmienkach prístupu do sústavy pre cezhraničné výmeny elektriny
- Smernicu 2009/72/ES o spoločných pravidlách pre vnútorný trh s elektrinou

Prvé tri právne predpisy sú relevantné pre plynárenstvo.

Avšak EK 27.2.2012 upozornila osem členských štátov (vrátane Slovenska) na to, že v ich národnej legislatíve stále chýbajú pravidlá, na ktorých sa dohodli v roku 2009 v snahe liberalizovať trh s elektrinou a plynom a vytvoriť spoločný trh s energiami. Termín pre transpozíciu dvoch smerníc 3. liberalizačného balíka vypršal 3. marca 2011.[18]

V čase diskusií o podobe smerníc tretieho energetického balíčka (2007-2009) Slovensko, spolu s Nemeckom, Francúzskom a ďalšími piatimi krajinami oponovalo návrhu Európskej komisie a Parlamentu, ktoré za najlepšiu cestu pre rýchlu a úplnú liberalizáciu trhu považovali úplné vlastnícke oddelenie (OU) prepravy (prenosu) plynu a elektriny od výroby, resp. dodávky. Vo februári 2008 preto osmička krajín predložila alternatívny návrh, ktorým sa malo vyhnúť rozbíjaniu veľkých energetických koncernov a zohľadniť národné špecifiká sektora. Výsledkom kompromisu bolo, že do textu smerníc sa dostali tri rovnocenné alternatívy[19]:

- **Vlastnícke oddelenie (OU)** - tá istá právnická alebo fyzická osoba nemôže vlastniť ani kontrolovať prepravu a súčasne dodávku elektriny/plynu.
- **Zriadenie nezávislého prevádzkovateľa sústavy (ISO)** – funguje ako vlastnícky oddelená spoločnosť, prevádzkujúca prepravu/prenos na cudzom majetku. Uplatňuje sa prísnejšia regulácia a permanentný monitoring, regulačný úrad napríklad vydáva súhlas s investičným plánovaním;
- **Zriadenie nezávislého prevádzkovateľa prepravnej siete (ITO)** – právne oddelenie prepravy od ostatných činností; prevádzkovateľ siete musí mať zabezpečené nezávislé ľudské zdroje, technické a finančné prostriedky na plnenie svojich povinností, za bežnú prevádzku, údržbu a investície zodpovedá ITO, nie materská spoločnosť. Regulačný orgán schvaľuje osobu zodpovednú za zabezpečenie súladu (compliance officer), ktorá mu podáva správy o dodržiavaní pravidiel ITO. Regulácia a monitoring sú ešte prísnejšie.

Slovenská republika patrila k členským štátom, ktoré boli zástancami toho, aby okrem dvoch riešení, navrhnutých Európskou komisiou, obsahovala smernica aj tretiu možnosť a v priebehu celého legislatívneho procesu podporovala ITO model. Prostredníctvom neho je možné dosiahnuť základný cieľ sledovaný EÚ, a to nediskriminačné a transparentné fungovanie vnútorného energetického trhu.[20]

---

[17] Euractiv.sk. *Liberalizácia energetiky*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/fileadmin/images/EurActiv_special_report_Liberalizacia_energetiky.pdf>

[18] Euractiv.sk. *EK pripomenula Slovensku 3 liberalizačný balík.* [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/energetika/clanok/ek-pripomenula-slovensku-3-liberalizacny-balik-018729>

[19] Euractiv.sk. *Unbundling: návrh zákona zodpovedá smernici, ale nie realite*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/liberalizacia-energetiky/clanok/unbundling-navrh-zakona-zodpoveda-smernici-ale-nie-realite-019657>

[20] Interné materiály spoločnosti SPP

Nová legislatíva zároveň dáva spotrebiteľom nasledujúce práva:[21]

- možnosť zmeniť dodávateľa plynu a elektrickej energie v priebehu troch týždňov a bez poplatkov,
- konečné vyúčtovanie dostanú spotrebitelia do šiestich týždňov po zmene dodávateľa,
- odberatelia budú mať nárok na všetky relevantné údaje o spotrebe elektrickej energie a plynu,
- nárok na informácie o podiele jednotlivých zdrojov elektrickej energie na celkovom dodávateľskom „energetickom mixe“ ,
- existencia nezávislého mechanizmu na efektívne riešenie sťažností a mimosúdne urovnávanie sporov (napr. ombudsman pre odvetvie energetiky),
- nárok na náhradu škody v prípade nedostatočnej kvality služieb (napr. nesprávne či oneskorené faktúry),
- nárok na informácie o spotrebiteľských právach uvedené na faktúrach a internetových stránkach energetických podnikov.

Transpozícia tretieho energetického balíčka EÚ do slovenskej legislatívy si vyžiadala vypracovanie dvoch nových zákonov (s účinnosťou od 1.9.2012):

1. zákona č. 251/2012 Z.z. o energetike a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o energetike)
2. zákona č. 250/2012 Z.z. o regulácii v sieťových odvetviach (zákon o regulácii), ktoré upravujú a regulujú podnikanie v energetike. Obidva zákony obsahujú aj nové požiadavky na unbundling, t.j. oddelenie výrobných a dodávateľských činností od prevádzky prepravnej siete, ktoré sa priamo dotýkajú spoločnosti eustream.

POROVNANIE JEDNOTLIVÝCH MODELOV

Vstupom tretieho energetického balíčka do platnosti sa otvára diskusia o tom, ktorý model oddelenia prepravy bude pre Slovensko najvhodnejší. Všetky tri modely uvedené v Smernici, umožňujú bez rozdielu splniť ciele liberalizácie trhu so zemným plynom.[22]

Prvým a najdôležitejším kritériom, ktoré musí zvolený model spĺňať, je hľadisko bezpečnosti dodávky zemného plynu. S týmto hľadiskom súvisia niektoré ďalšie, napríklad či model prináša dostatočne dobré možnosti investovať do infraštruktúry a ľahko získavať úvery na investície. Dôležité je posúdiť, či model zachováva dostatočne silnú vyjednávaciu pozíciu pri rokovaniach s externými výrobcami plynu a v neposlednom rade treba posúdiť, ako model podporuje dobrú koordináciu všetkých účastníkov v plynárenstve v prípade krízy.[23]

Úplné oddelenie vlastníctva prinúti vertikálne integrované energetické podniky predať svoje plynové a elektrické prenosové siete, čím sa vytvoria samostatní prevádzkovatelia prenosovej sústavy, ktorí budú zodpovední za všetky sieťové operácie. Výrobné a dodávateľské podniky by v takomto prípade nemali vlastniť väčšinový podiel v spoločnosti,

[21] Európsky parlament. *MEPs give green light to further liberalisation of EU electricity and gas markets*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IM-PRESS+20090421IPR54056+0+DOC+XML+V0//EN>

[22] Studenec, O. 2009. Tretí liberalizačný balíček z pohľadu vlastníckych vzťahov. In *SZN*. ISSN 1335-3853, 2009, roč. XVIII, č. 4, s. 11-13.

[23] Studenec, O. 2009. Tretí liberalizačný balíček z pohľadu vlastníckych vzťahov. In *SZN*. ISSN 1335-3853, 2009, roč. XVIII, č. 4, s. 11-13.

ktorá je prevádzkovateľom prenosovej sústavy, uvádza sa v kompromisnom znení.[24] Úplné vlastnícke oddelenie OU pokladajú zástupcovia Európskej komisie za najlepší model pre rýchlu a úplnú liberalizáciu trhu v energetike.



Obr. 2 Model úplného oddelenia vlastníctva[25]

Alternatívou k úplnému oddeleniu vlastníctva je zriadenie **nezávislého prevádzkovateľa sústavy (ISO)** alebo nezávislého prevádzkovateľa prenosovej sústavy (ITO). Takéto riešenie umožní energetickému podniku zachovať si vlastníctvo prenosovej siete. V prípade ISO dôjde k liberalizácii tým, že energetický podnik bude musieť odovzdať prevádzkovanie svojej prenosovej siete určenému samostatnému orgánu, nezávislému od dodávateľských alebo výrobných záujmov.[26]



Obr. 3 Model ISO[27]

Model ITO je založený na právnom oddelení prepravy od ostatných činností, pričom prevádzkovateľ prepravy ITO musí byť zabezpečený nezávislými ľudskými zdrojmi, technickými a finančnými prostriedkami potrebnými na splnenie povinností prepravy. Nezávislosť manažmentu a dozornej rady zabezpečuje súbor efektívnych prostriedkov napríklad tak, že manažéri nesmú mať žiaden profesijný, obchodný alebo iný vzťah k vertikálne integrovanému podniku (VIP) najmenej 3 roky pred vymenovaním. Regulačný orgán schváli osobu zodpovednú za zabezpečenie súladu (compliance officer), ktorá bude podávať správy regulačnému orgánu o dodržiavaní pravidiel ITO. ITO model je v skutočnosti jediným modelom, ktorý zachováva aspoň niektoré z výhod vertikálnej integrácie. Kombinuje vlastne výhody veľkých energetických podnikov a efektívneho oddelenia.[28]

[24] Európsky parlament. *MEPs give green light to further liberalisation of EU electricity and gas markets*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IM-PRESS+20090421IPR54056+0+DOC+XML+V0//EN>
[25] Studenec, O. 2009. Tretí liberalizačný balíček z pohľadu vlastníckych vzťahov. In *SZN*. ISSN 1335-3853, 2009, roč. XVIII, č. 4, s. 11-13.
[26] Európsky parlament. *MEPs give green light to further liberalisation of EU electricity and gas markets*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IM-PRESS+20090421IPR54056+0+DOC+XML+V0//EN>
[27] Studenec, O. 2009. Tretí liberalizačný balíček z pohľadu vlastníckych vzťahov. In *SZN*. ISSN 1335-3853, 2009, roč. XVIII, č. 4, s. 11-13.
[28] Studenec, O. 2009. Tretí liberalizačný balíček z pohľadu vlastníckych vzťahov. In *SZN*. ISSN 1335-3853, 2009, roč. XVIII, č. 4, s. 11-13.



Obr. 4 Model ITO[29]

Podľa vyššie uvedených kritérií vychádza víťazne jednoznačne model nezávislého prevádzkovateľa prepravnej siete ITO, ktorý tým, že umožňuje vlastníctvo toho istého silného akcionára, zároveň dodáva silnejšiu pozíciu aj jednotlivým, právne oddeleným („unbundlovaným“) spoločnostiam.[30]

Paragraf 8 a 9 zákona č. 251/2012 Z.z. o energetike uvádza: „(8) Vláda môže do 1. decembra 2012 na návrh ministerstva určiť, že sa nepoužije vlastnícke oddelenie prevádzkovateľa prepravnej siete, ktorý je súčasťou vertikálne integrovaného plynárenského podniku podľa odsekov 1 až 7. (9) Ak vláda určí, že sa nepoužije vlastnícke oddelenie prevádzkovateľa prepravnej siete, ktorý je súčasťou vertikálne integrovaného plynárenského podniku podľa odsekov 1 až 7, vzťahujú sa na prevádzkovateľa prepravnej siete, ktorý je súčasťou vertikálne integrovaného plynárenského podniku, podmienky nezávislosti prevádzkovateľa prepravnej siete podľa § 51 až 60; tým nie je dotknuté právo vertikálne integrovaného plynárenského podniku uskutočniť vlastnícke oddelenie prevádzkovateľa prepravnej siete v súlade s ustanoveniami odsekov 1 až 7. Na prevádzkovateľa prepravnej siete, na ktorého sa vzťahujú ustanovenia odsekov 1 až 7, sa nevzťahujú podmienky nezávislosti prevádzkovateľa prepravnej siete podľa § 51 až 60.“[31]

Hoci v zákone o energetike bolo ako východiskový model pre unbundling zvolené úplné vlastnícke oddelenie prevádzkovateľa prepravnej siete, vláda SR svojím uznesením č. 656/2012 zo dňa 28. novembra 2012 rozhodla o uplatnení tzv. ITO modelu a zriadení nezávislého prevádzkovateľa prepravnej siete.[32]

Rozhodnutie o použití ITO modelu malo za následok, že pri implementácii tohto modelu zostane prevádzkovateľ prepravnej siete súčasťou vertikálne integrovaného podniku, teda súčasťou tzv. širšej skupiny SPP, do ktorej patria okrem spoločností SPP a eustream aj spoločnosti SPP - distribúcia, Nafta, Pozagas, SPP Storage a ďalšie, avšak za predpokladu splnenia špecifických podmienok ustanovených slovenskou legislatívou. Zákon o energetike a sekundárne aj zákon o regulácii uložili veľmi prísne podmienky podnikania, ktoré majú zaručiť reálnu nezávislosť eustreamu od SPP a ďalších spoločností vertikálne integrovaného podniku.[33]

ZÁVER

Unbundling je jedným z prvkov liberalizácie energetického trhu, ktorého cieľom je zavedenie podnikateľskej súťaže na pôvodne monopolných trhoch. V energetickom priemysle

[29] Studenec, O. 2009. Tretí liberalizačný balíček z pohľadu vlastníckych vzťahov. In *SZN*. ISSN 1335-3853, 2009, roč. XVIII, č. 4, s. 11-13.
[30] Studenec, O. 2009. Tretí liberalizačný balíček z pohľadu vlastníckych vzťahov. In *SZN*. ISSN 1335-3853, 2009, roč. XVIII, č. 4, s. 11-13.
[31] Zákon č. 251/2012 Z.z. Zákon o energetike a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
[32] Eustream.sk, *Výročná správa 2013*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.eustream.sk/sk_nasa-spolocnost/sk_vyrocne-spravy>
[33] Matejková, L., 2013. ITO projekt a certifikácia spoločnosti eustream. In *SZN*. ISSN 1335-3853, 2013, roč. XXII, č. 6, s. 16-18.

spočíva v trvalom rozdelení vertikálne integrovaných energetických skupín a oddeleniu tých činností, ktoré sú prirodzeným monopolom od ostatných činností.

Unbundling je možné realizovať niekoľkými spôsobmi, ktoré priniesli jednotlivé liberalizačné balíčky zavedené európskou úniou a prijatými legislatívnymi úpravami jednotlivých členských krajín EÚ. Patria medzi ne:

- Účtovné oddelenie
- Právne oddelenie
- Vlastnícke oddelenie
- Zriadenie nezávislého prevádzkovateľa sústavy
- Zriadenie nezávislého prevádzkovateľa prepravnej siete.

Prínos zavedenia európskych smerníc sa prejavuje v zlepšení informovanosti odberateľov o podmienkach dodávok, prehľadnosti cien, skráteniu a zjednodušeniu procesu zmeny dodávateľa, zvýšeniu konkurencie a transparentnosti v energetickom sektore.

Zavedenie konkurenčného prostredia v energetike malo za cieľ dosiahnuť vyššiu efektivitu za prijateľné transformačné náklady. Zvyšovanie konkurencie na trhu je podmienené vstupom nových dodávateľov, čo vytvára tlak na tradičných dodávateľov upravovať a prispôsobovať sa novým trhovým podmienkam rozširovaním doterajšieho portfólia služieb dodávok plynu aj na elektrinu a naopak.

Nové usporiadanie odvetvia by sa malo v dlhodobom období priaznivo prejaviť na strane koncového zákazníka, a to v cene alebo v kvalite dodávky a poskytovaných službách. Obmedzujúcim faktorom konkurenčného prostredia je stále aktívna cenová regulácia. V prípade, ak sú regulované ceny nastavené nízko neumožňujú dodávateľom pokryť náklady a odrádzajú nových dodávateľov k vstupu na trh. Otvorením trhu vo všetkých segmentoch, vrátane domácnosti, dôvody na cenovú reguláciu stratili na význame.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. Interné materiály spoločnosti SPP
2. Energia. *POROVNANIE SLOVENSKÉHO A ČESKÉHO ENERGETICKÉHO TRHU*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.energia.sk/fileadmin/user_upload/EA-trh-SRCR-porovnanie-2014-part1.pdf>
3. Euractiv.sk. *EK pripomenula Slovensku 3 liberalizačný balík*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/energetika/clanok/ek-pripomenula-slovensku-3-liberalizacny-balik-018729>
4. Euractiv.sk. *Liberalizácia vnútorného energetického trhu v eu*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/energetika/analyza/liberalizacia-vnutorneho-energetickeho-trhu-v-eu>
5. Euractiv.sk. *Liberalizácia energetiky*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/fileadmin/images/EurActiv_special_report_Liberalizacia_energetiky.pdf>
6. Euractiv.sk. *Unbundling: návrh zákona zodpovedá smernici, ale nie realite*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/liberalizacia-energetiky/clanok/unbundling-navrh-zakona-zodpoveda-smernici-ale-nie-realite-019657>
7. Europa.eu. *Politiky Európskej únie: hospodárska súťaž*. [online] [cit. 15.9.2015] Dostupné na internete: <http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/sk/competition_sk.pdf>
8. Európsky parlament. *Informačné listy o Európskej únii: Vnútorný trh s energiou*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sk/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.7.2.html>
9. Európsky parlament. *MEPs give green light to further liberalisation of EU electricity and gas markets*. [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete:

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IM-PRESS+20090421IPR54056+0+DOC+XML+V0//EN>
10. Eustream.sk, *Výročná správa 2013.* [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.eustream.sk/sk_nasa-spolocnost/sk_vyrocne-spravy>
11. Matejková, L., 2013. *ITO projekt a certifikácia spoločnosti eustream*. In SZN. ISSN 1335-3853, 2013, roč. XXII, č. 6, s. 16-18.
12. Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky. Portál právnych predpisov. *Návrh na určenie nepoužitia vlastníckeho oddelenia prevádzkovateľa prepravnej siete.* [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <https://lt.justice.gov.sk/Attachment/vlastnymat.doc?instEID=-1&attEID=49926&docEID=278575&matEID=5654&langEID=1&tStamp=20121107103036007>
13. Právo a energie. *Tretí energetický balíček a jeho implementácia v rámci EÚ – polovičné úspechy.* [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <https://pravoaenergie.wordpress.com/2013/02/28/treti-energeticky-balicek-a-jeho-implementacia-v-ramci-eu-polovicne-uspechy/>
14. Slovenská inovačná a energetická agentúra. *Liberalizácia na vnútornom trhu s energiou – súvislosti a dopady.* [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.siea.sk/materials/files/poradenstvo/aktuality/2012/konferencia_urso_oktober_smokovec/01_Dubnicka.pdf>
15. SLOVGAS 2008. *Liberalizácia trhu s plynom na Slovensku* [online] [cit. 5.9.2015] Dostupné na internete: <http://www.szn.sk/slovgas/Casopis/2008/3/2008_3_03.pdf>
16. Studenec, O. 2009. Tretí liberalizačný balíček z pohľadu vlastníckych vzťahov. In *SZN*. ISSN 1335-3853, 2009, roč. XVIII, č. 4, s. 11-13.
17. Zákon č. 251/2012 Z.z. Zákon o energetike a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

VYBRANÉ ASPEKTY ŠEDEJ EKONOMIKY SR V KONTEXTE S PODNIKATEĽSKÝM PROSTREDÍM
SELECTED ASPECTS OF GREY ECONOMY SR IN CONTEXT OF THE BUSSINESS ENVIRONNMENT

Slavka Šagátová*

ABSTRACT
In the process of continuous consumption growth, grey economy can be accepted as a valuable source of funds that disappear from the formal economy. Monitoring of the grey economy development and identification of factors causing it are in the spotlight in the process of grey economy scope detection. Therefore, this article will be devoted to analysis of the economic environment in Slovak Republic. It is very important to detect the most problematic fields in business environment and economic processes in companies that might be potential sources of illegal activities.

KEY WORDS
shadow economy, tax burden, illegal employment, levy burdene, undeclared work,

JEL KLASIFIÁCIA
O17, D78

ÚVOD

V procese neustáleho rastu spotreby je možné šedú ekonomiku vnímať ako cenný zdroj prostriedkov, ktoré unikajú z oficiálnej ekonomiky a nemôžu byť teda použité na rast jednotlivých krajín a rozvoj ich podnikov. Pri zisťovaní rozsahu tieňovej ekonomiky je v centre pozornosti záujmu aj sledovanie jej vývoja a identifikovanie faktorov, ktoré ju spôsobujú. V tomto článku sa preto budeme venovať analýze vývoja šedej ekonomiky v komparácii s vývojom vybraných prvkov charakterizujúcich ekonomické prostredie v podmienkach SR. Cieľom je odhaliť najproblematickejšie oblasti podnikateľského prostredia a ekonomických procesov podnikov, ktoré môžu byť potenciálnym zdrojom nelegálnych aktivít.

ŠEDÁ EKONOMIKA AKO SÚČASŤ TIEŇOVEJ EKONOMIKY

Tieňová ekonomika je neoddeliteľnou súčasťou ekonomiky ako takej, jej podstata spočíva v neoficiálnom postavení v rámci ekonomiky, obtiažnej kvantifikácii vyplývajúcej z jej štatistického nezachytenie a prekračovania hraníc legálnosti pri jej realizácii. Všeobecný pohľad na tieňovú ekonomiku ju charakterizuje ako ochorenie ekonomického systému spôsobené narušením oficiálnej ekonomiky. Opatrenia na riešenie tohto problému by mali riešiť príčiny spôsobujúce jej vznik s cieľom odstránenia porúch, elimináciou aktivít tieňovej ekonomiky alebo ich presunom do legálnej ekonomiky. Rôzni autori zaoberajúci sa tieňovou ekonomickou predostierajú rôzne definície, ktoré sa líšia najmä v popise jej základných

* Ing. Slavka Šagátová, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovo hospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, slavka.sagatova@euba.sk Spoluautorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. 1/0844/15 Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky 100%

prvkov a ich klasifikácii. Za tieňovú ekonomiku sa väčšinou považuje tá časť produkcie, ktorá nevstupuje do vykazovaných ukazovateľov produkcie vytvorenej v ekonomike za určité obdobie. Zahŕňa tiež nelegálnu prácu a susedské výpomoci. Vyskytuje sa najmä v oblastiach, kde ponuka nepokrýva dopyt alebo je vykonávanie určitej činnosti zakázané. Obsahuje aj daňové a odvodové úniky. Vzhľadom na charakter jednotlivých aktivít tieňovej ekonomiky ju možno rozdeliť na dve oblasti:

- Šedá ekonomika – zahŕňa aktivity, ktoré majú vo svojej podstate legálny charakter ale z dôvodu vyhýbaniu sa oficiálnym pravidlám (daniam, reguláciám) sú utajované pred štátom.
- Čierna ekonomika – zahŕňa aktivity, ktoré porušujú právne predpisy, vyznačujú sa snahou o nezákonný príjem a majú ilegálny charakter.

Z hľadiska štatistickej praxe v zmysle smerníc EÚ možno oficiálnu ekonomiku vnímať ako zaznamenanú a tieňovú ekonomiku ako nezaznamenanú. Nezaznamenaná ekonomika môže mať pritom formálny, neformálny a nelegálny charakter. Za šedú ekonomiku bude potom považovaná neformálna oblasť, v ktorej sa aktivity vymykajú účtovnej, daňovej, odvodovej a štatistickej evidencii. Tieňová ekonomika je v centre pozornosti najmä v dvoch súvislostiach: ovplyvňuje správne stanovenie HDP krajín (ako dôležitého makroekonomického ukazovateľa) a spôsobuje odliv daní a zníženie príjmov do štátneho rozpočtu a verejných zdrojov.

Tabuľka 1Vnímanie zákonných a nezákonných aktivít z pohľadu Schneidera[1]

Nezákonné aktivity	
➢ *peňažné transakcie* - obchod s kradnutým tovarom a hazardnými hrami, výroba a obchod s drogami, prostitúcia, pašovanie, podvody a pod.	➢ *nepeňažné transakcie* - vzájomná výmena ilegálnych produktov (drogy, kradnutý, pašovaný tovar). Produkcia a pestovanie drog pre vlastnú spotrebu, krádeže pre vlastnú spotrebu.
Zákonné aktivity	
➢ *peňažné transakcie* - daňové úniky - utajené príjmy zo samo zamestnávania (utajené mzdy, platy a majetok z nepriznanej práce vzťahujúce sa k legálnym produktom). - vyhýbanie sa daniam – zamestnanecké zľavy funkčné pôžitky, susedská výpomoc za odmenu.	➢ *nepeňažné transakcie* - daňové úniky –výmena legálnych produktov (napr. služieb za tovar) - vyhýbanie sa daniam - kutilská domáca činnosť a susedská výpomoc

Zdroj: SCHNEIDER, F. Size and Measurement of the Informal Economy in 110, Countries Around the World. *The World Bank*. Washington, D.C.: World Bank, 2002.

[1] SCHNEIDER, F. Size and Measurement of the Informal Economy in 110, Countries Around the World. *The World Bank*. Washington, D.C.: World Bank, 2002. [online] [cit. 2015-03-15] Dostupné na internete:: http://www.relooney.info/SI_Expeditionary/Shadow-Economy_13.pdf

FAKTORY PODMIEŇUJÚCE ROZVOJ ŠEDEJ EKONOMIKY

Na vznik šedej ekonomiky vplýva komplex mnohých faktorov, ktoré možno rozdeliť do 7 kľúčových oblastí[2]:

- ***Výška daní a odvodov do sociálneho zabezpečenia*** - čím väčší je rozdiel medzi celkovými nákladmi práce v oficiálnej ekonomike a príjmom z práce, ktorý dostane zamestnanec po zdanení a zaplatení odvodov, tým väčší je stimul na prácu v šedej ekonomike a zníženie daňového a odvodového zaťaženie. V podmienkach SR pritom ide o rôzne druhy odvodového zaťaženie z pohľadu zamestnávateľa, samostatne zárobkovo činnej osoby a zamestnanca.
- ***Kvalita inštitúcií*** - v prospech šedej ekonomiky hovorí aj neefektívne fungovanie verejných inštitúcií, vysoká byrokracia, zlá vymožiteľnosť práva, obchádzanie zákonných predpisov a korupcia. Tieto faktory sú katalyzátorom prechodu do šedej ekonomiky, ktorá sa rozvíja z dôvodu nefungovania verejných inštitúcií pri presadzovaní zabezpečenia princípov efektívnej trhovej ekonomiky.
- ***Legislatíva*** - problémom v súvislosti so šedou ekonomikou je najmä komplikovaná legislatíva v oblasti pracovno-právnych vzťahov, daní, zdravotného a sociálneho zabezpečenia a ďalšie predpisy predstavujúce reguláciu trhu a obchodné bariéry. Obzvlášť motivujúce pre vstup do šedej ekonomiky sú predpisy, ktoré znamenajú nárast nákladov na pracovnú silu.
- ***Verejné výdavky*** - rast šedej ekonomiky vedie k obmedzovaniu verejných výdavkov čo spôsobuje zníženie kvality a množstva poskytovaných verejných služieb a môže to vyústiť až do zvyšovania daňového a odvodového zaťaženie občanov a firiem. Takéto kroky sa však prejavia v ešte silnejšom raste šedej ekonomiky. Vyššie príjmy štátneho rozpočtu sú preto spájané skôr z nižšími daňovými sadzbami doplnenými o dobrú vymožiteľnosť práva a nízku úroveň korupcie, čo vedie k znižovaniu úrovne šedej ekonomiky.
- ***Daňová morálka*** - ochota a disciplína pri platení daní má priamy vplyv na veľkosť šedej ekonomiky. Aby daňový poplatníci nepreferovali postupy vedúce k vyhýbaniu sa daňovým povinnostiam je potrebné transparentné vynakladanie vybraných prostriedkov. Dôležité je tiež vidieť psychologickú stránku platenia daní. Ich platenie by nemalo byť postavené na vzťahu nadriadeného daňového úradu a podriadeného daňovníka. Partnerský vzťah môže byť v tomto prípade veľmi pozitívnym motivátorom pri dodržiavaní zákonných povinností.
- ***Dojem beztrestnosti*** - nízka prezentácia trestov a postihov v prípade nelegálnych aktivít nepriamo motivuje k vstupu do šedej ekonomiky.
- ***Hotovostné platby*** - výrazný vplyv na šedú ekonomiku majú najmä hotovostné platby, ktoré uľahčujú obchádzanie legislatívy.
- ***Sezónne zamestnania*** - ak zamestnávateľ potrebuje zamestnancov iba počas určitého obdobia, nie je ochotný znášať komplikácie spojené so zamestnaním a opätovným prepúšťaním zamestnancov. Najväčší podiel v šedej ekonomike v EÚ majú preto oblasti ako stavebníctvo, hotelierstvo, poľnohospodárstvo. V podmienkach SR sú náklady na prepúšťanie a dočasné zamestnávanie zamestnancov značne vysoké, čo môže byť motívom pre zamestnávateľov k nelegálnemu zamestnávaniu.
- ***Vývoj oficiálnej ekonomiky a miera nezamestnanosti*** - predpokladá sa, že rast nezamestnanosti vedie k vyššej motivácii k práci v šedej ekonomike. Zaujímavým fenoménom je aj práca vo viacerých zamestnaniach prípadne práca nadčas, ktorá býva

[2] Schneider, F. The Shadow Economy : An Essay by. [online] 2014 [cit. 2015-10-15] Dostupné na: http://www.econ.jku.at/members/Schneider/files/publications/2014/ShadEc_2014.pdf

často realizovaná nelegálne. Existujú tiež názory, ktoré spájajú rast šedej ekonomiky s rastom počtu samostatne zárobkovo činných osôb, ktoré majú väčší sklon k čiernej práci.

VÝVOJ ŠEDEJ EKONOMIKY V EU A SR

Pri meraní nelegálnej ekonomiky sa odborníci sústreďujú predovšetkým na vyčíslenie šedej ekonomiky, ktorá obsahuje podnikateľské aktivity, realizované mimo dosahu orgánov štátnej správy. Tieto aktivity obvykle možno rozdeliť na dve kategórie:

- nelegálna práca
- nedostatočné hlásenie, ktoré predstavujú najmä neevidovanie hotovostných príjmov pre daňové účely.

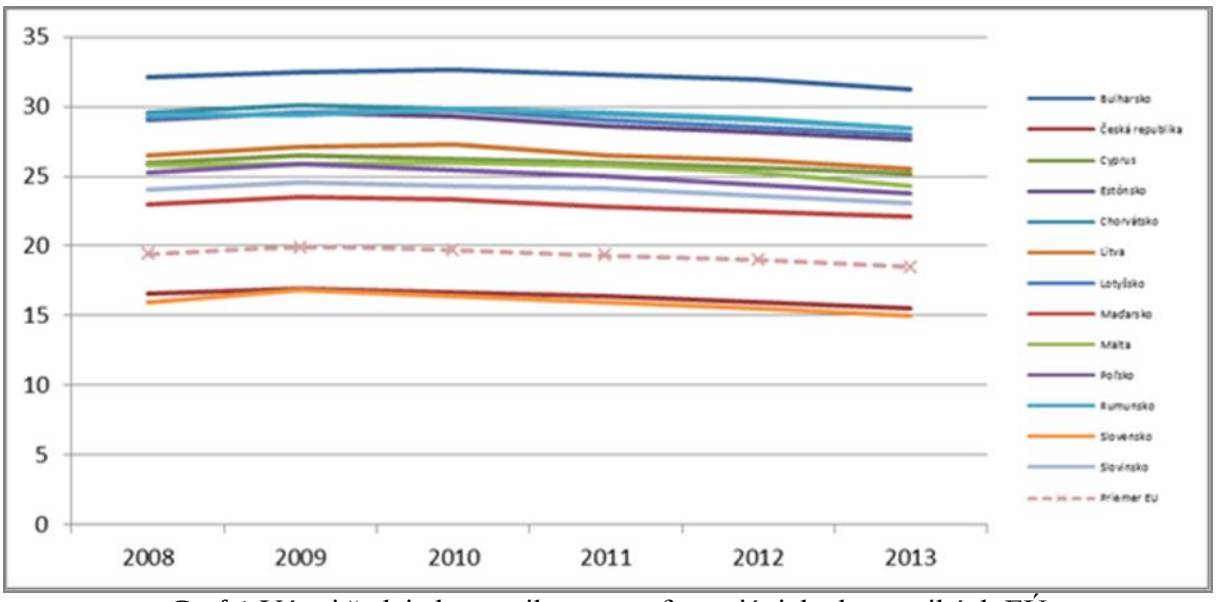
Komplexný pohľad na šedú ekonomiku ponúka Fassmann[3], ktorý ju vníma ako príjmy resp. činnosti, ktorých najväčší záujem je, aby zostali skryté (aspoň pred orgánmi štátneho represívneho aparátu), tiež neformálne aktivity alebo transakcie nezahŕňajúce platby, ktoré sú určené na úsporu nákupov a tie činnosti, ktoré v konečnom dôsledku síce vedú k oficiálnym príjmom, ale ich samotný zdroj (spôsob ich získania) je v rozpore s platnými zákonnými pravidlami, nariadeniami a dohodami.

Podľa výsledkov štúdie Schneidera[4] „Šedá ekonomika v Európe 2013“ zaznamenala šedá ekonomika v Európe svoje 10 ročné minimum 18,5 % HDP. Najnižšiu šedú ekonomiku pritom zaznamenalo Švajčiarsko 7 % z HDP a najvyššiu Bulharsko 31 % z HDP. Odvetvové prvenstvo v podiely šedej ekonomiky na celkovom výnose odvetvia dosiahlo stavebníctvo (31 %), potom veľkoobchod a maloobchod (20 %) a hotely a reštaurácie (19 %). Štúdia tiež uvádza, že rast šedej ekonomiky možno pozorovať najmä v odvetviach kde sa často platí hotovosťou, v malých sumách a priamo na ruku. Presun peňazí tak nie je možné zaznamenať a následne ani skontrolovať, plnenie daňových povinností.

Vývoj objemu šedej ekonomiky v SR má v posledných rokoch mierne klesajúci charakter. Z hľadiska podielu šedej ekonomiky na HDP sa dokonca nachádzame pod priemerom EU. V rámci transformujúcich sa ekonomík EÚ možno takýto pozitívny stav pozorovať ešte v Českej republike.

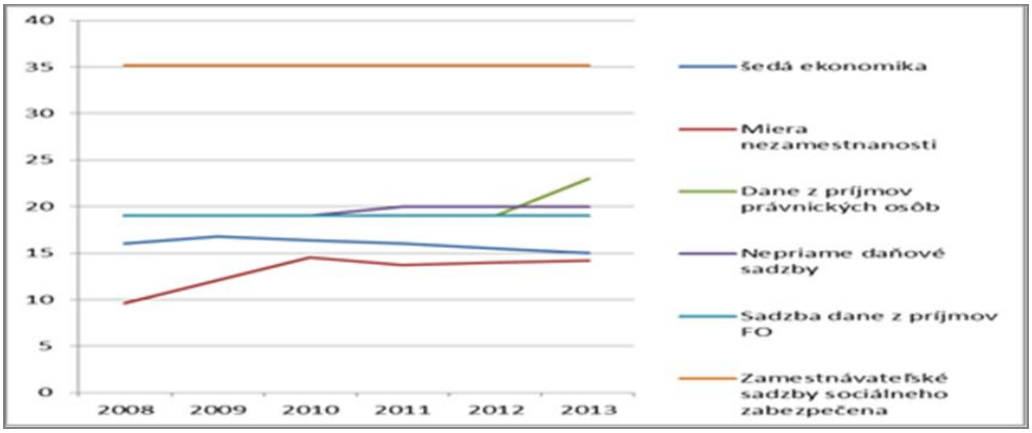
[3] FASSMANN, M. Stínová ekonomika a práce načerno. 1.vyd. Praha: Sondy. 2007. s.25 ISBN 978- 80- 86846-21

[4] Schneider, F. The Shadow Economy in Europe 2013 [online] 2013[cit. 2015-03-15]. Dostupne na internete: http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CEAQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.atkearney.com%2Fdocuments%2F10192%2F1743816%2FThe%2BShadow%2BEconomy%2Bin%2BEurope%2B2013.pdf&ei=eEs6VanQOYL3arbVgdgH&usg=AFQjCNHyDI6GtM8RTKdUjIlwVR6opcGZkg&bvm=bv.91427555,d.d2s



Graf 1 Vývoj šedej ekonomiky v transformujúcich ekonomikách EÚ
Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Schneider, F. 2013 The Shadow Economy in Europe 2013

Odborníci v oblasti šedej ekonomiky predpokladajú, že šedá ekonomiky je ovplyvňovaná najmä vysokým daňovým a odvodovým zaťažením, s rastom ktorého je pre trhové subjekty efektívnejšie podstupovať riziko porušenia zákona vzhľadom na efekt, ktorý im táto nelegálna činnosť prinesie. Za ďalší z dôležitých faktorov ovplyvňujúci vývoj šedej ekonomiky je možné považovať rast nezamestnanosti. Má sa za to, že pri vysokej miere nezamestnanosti sú obyvatelia náchylnejší prijať aj nelegálnu prácu. V podmienkach SR sa však takéto jednoznačné väzby nepotvrdili.



Graf 2 Vývoj šedej ekonomiky v kontexte s vybranými ekonoickými parametrami v SR
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Special Eurobarometer 402 UNDECLARED WORK IN THE EUROPEAN UNION REPORT 2013, Schneider, F. 2013 The Shadow Economy in Europe 2013, Tabuľka nezamestnanosti v EÚ v rokoch 2010 až 2014

Ako vyplýva z grafu, kým šedá ekonomika zaznamenávala pokles ostatné faktory považované za determinanty jej vývoja sa buď nemenili alebo zaznamenali rast. Slovenská šedá ekonomika má preto širšie väzby, ako len kvantitatívne ukazovatele. Napriek mierne pozitívnemu vývoju však musíme konštatovať, že objem šedej ekonomiky v SR nie je zanedbateľný v roku 2013 dosiahla viac ako 11 miliónov eur.

PÔSOBENIE ŠEDEJ EKONOMIKY V PODNIKANÍ

Na základe výskumu Čiernej práce v EÚ[5] môžeme identifikovať najproblematickejšie oblasti podnikania v SR, ktoré prispievajú k vytváraniu šedej ekonomiky. V rámci tohto prieskumu sa Slovensko zaradilo vo všetkých oblastiach nad priemer EÚ.

Tabuľka 2 Závery výskumu čiernej práce v EÚ pre SR

Faktor vplyvu v šedej ekonomike	Najdôležitejší vplyv (percento odpovedí respondentov)		
	č. 1	č. 2	č. 3
Dôvod nákupu	Nižšie ceny (78 %)	Rýchlosť poskytnutia produktu (44 %)	Láskavosť medzi priateľmi (39 %)
Najčastejšie zakúpený tovar	Opravy a rekonštrukcie v domácnosti (53 %)	Opravy aut (39 %)	Upratovacie služby v domácnosti (2 %)
Najčastejší odberateľ	Priateľ , známy (55 %)	Príbuzný (21 %)	Sused (18 %)
Dôvod nelegálnej práce	Nedostatok pracovných miest (42 %)	Nízke platy (35 %)	Vysoké odvody (19 %) neexistujúca kontrola (18%)
Riziko odhalenia nelegálnej práce	Nízke (53 %)	Vysoké (39 %)	
Získanie mzdových prostriedkov bez odvedenia daní	Nie (88 %)	Áno (7 %)	

Zdroj: Special Eurobarometer 402 "Undeclared Work in the EU" March 2014 European Commission

Najväčším problémom je poskytovanie produktov za nižšie ceny, ktoré uvádza až 78 % z respondentov ako dôvod nákupu v šedej zóne. Na druhom mieste je rýchlosť realizácie obchodu, ktorý uvádza ako dôvod nákupu v šedej zóne 44 % respondentov čo naznačuje, že v prípade nelegálneho podnikania sú podniky ochotné poskytovať svoje služby pružnejšie. Na treťom mieste je láskavosť medzi priateľmi 39 %. Pričom obchodovanie v šedej ekonomike sa realizuje najmä medzi priateľmi kolegami a známymi. Produkty, ktoré sa najčastejšie obchodujú v šedej ekonomike majú charakter služieb. Najviac respondentov (až 53%) uviedlo, že najčastejšie nelegálne zakúpeným produktom boli opravy a rekonštrukcie v domácnosti, na druhom mieste to boli opravy automobilov (39%). Z pohľadu dôvodov ktoré vedú ľudí k vykonávaniu nelegálnej práce ide v podmienkach SR najmä o nedostatok legálnych pracovných miest a nízke platy. Ďalšie uvádzané dôvody sú vysoké daňové a odvodové zaťaženie a neexistujúca kontrola. Väčšina opýtaných (53 %) si pritom myslí, že riziko odhalenia nelegálnej práce je nízke. Prostriedky získané v šedej ekonomike pritom nie sú vyplácané zamestnancom ako nezdokladované príjmy. Väčšina respondentov (88%) uviedla, že nezískavajú peniaze zo zamestnania „na ruku" ako nezdanený príjem.

ZÁVER

Aj keď vývoj šedej ekonomiky zaznamenáva klesajúcu tendenciu, jej objem v podmienkach SR je ešte stále vysoký. Na základe získaných poznatkov môžeme pre fungovanie podnikov v šedej ekonomike SR vysloviť niekoľko záverov:

- neexistuje jednoznačná väzba medzi vývojom daňového a odvodového zaťaženie a vývoja šedej ekonomiky,
- šedá ekonomika je realizovaná pomocou hotovostných platieb,

[5] Special Eurobarometer 402 "Undeclared Work in the EU" March 2014 European Commission ISBN 978-92-79-33468-9, 207 s. [online] 2014 [cit. 2015-09-15] Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_402_en.pdf

- predmetom podnikanie v šedej ekonomike sú predovšetkým služby v oblasti opráv a rekonštrukcie domácností a opravy automobilov,
- zákazníkmi sú najmä priatelia a známi, ktorí hľadajú nižšie ceny, pružnejší prístup a chcú urobiť láskavosť priateľom.
- prostriedky získané čiernou prácou si poskytovateľ služby ponecháva sám (nevypláca ich ďalej ako nelegálne prostriedky svojim zamestnancom) snaží sa tým riešiť problém nedostatku pracovných príležitostí a nízkych miezd.

Všetky tieto skutočnosti vytvárajú predpoklady pre dokonale uzavretý systém obchodovania medzi známymi, ktorý vyvoláva dojem relatívneho bezpečia beztrestnosti danej činnosti. Riešenie tohto problému je preto potrebné hľadať v kontrole dodržiavania platnej legislatívy a posilnení vymožiteľnosti práva. Dôležitý je tiež aspekt morálky, ktorý možno posilniť transparentným deklarovaním vynakladania verejných prostriedkov v prospech ľudí, ale aj podnikov (napríklad v podobe zníženia daňových sadzieb pri efektívnom výbere daní).

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

[1] FASSMANN, M. Stínová ekonomika a práce načerno. 1.vyd. Praha: Sondy, 2007. 358 s. ISBN 978- 80- 86846-21

[2] FIALOVÁ, H., FIALA, J. Ekonomický výkladový slovník (kompletní přehledná příručka pro studium a manažerskou praxi), 9. aktualiz. vyd. Praha: A plus, 2011. 194 s. ISBN 978-80-903804-55

[3] NEUMANNOVÁ, A., ŽIDÓ, M. 2014. Teoretické východiská diagnostiky nelegálnej práce a zamestnávania ako oblasti šedej ekonomiky. In: Majtán, Š. a kol. Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 [elektronický zdroj] Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1. S. 349-355

[4] POWIS, R. E. Jak se perou špinavé peníze. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 257 s. ISBN 80-85605-32-5

[5] ROUND, J. School of Geography, Earth and Environmental Sciences, University of Birmingham (January 2009) The boundaries between informal and formal work, [online] 2013. Dostupne na internete: http://www.beyondcurrenthorizons.org.uk/the-boundaries-between-informal-and-formal-work/

[6] SCHNEIDER, F. Size and Measurement of the Informal Economy in 110, Countries Around the World. The World Bank. Washington, D.C.: World Bank, 2002. [online] [cit. 2015-03-15] Dostupné na internete:: http://www.relooney.info/SI_Expeditionary/Shadow-Economy_13.pdf

[7] SCHNEIDER, F. The Shadow Economy in Europe 2013 [online] 2013 [cit. 2015-03-15]. Dostupne na internete: http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CEAQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.atkearney.com%2Fdocuments%2F10192%2F1743816%2FThe%2BShadow%2BEconomy%2Bin%2BEurope%2B2013.pdf&ei=eEs6VanQOYL3arbVgdgH&usg=AFQjCNHyDI6GtM8RTKdUjIlwVR6opcGZkg&bvm=bv.91427555,d.d2s

[8] SCHNEIDER, F. The Shadow Economy : An Essay by. [online] 2014 [cit. 2015-10-15] Dostupné na internete: http://www.econ.jku.at/members/Schneider/files/publications/2014/ShadEc_2014.pdf

[9] VILHELM, D. Niektoré prístupy k tieňovej ekonomike. [online] 2013 [cit. 2015-03-15] Dostupné na: www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2013/.../14.Vilhelm.pdf

[10] Special Eurobarometer 402 "Undeclared Work in the EU" March 2014 European Commission ISBN 978-92-79-33468-9, 207 s. [online] 2014 [cit. 2015-09-15] Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_402_en.pdf
[11] ŠAGÁTOVÁ, S. Vývoj šedej ekonomiky v podmienkach transformujúcich sa krajín EÚ. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4077-3, s. 654-662
[12] Tabuľka nezamestnanosti v EÚ v rokoch 2010 až 2014 [online] [cit. 2015-03-16]. Dostupne na internete: http://www.nezamestnanost.sk/index.php/9-nez

THE INFLUENCE OF MAINTENACE ON THE USEFUL LIFE OF OPERATING RESOURCES

Simon Schmidt[1]

KEY WORDS

Maintenance strategy - Instandhaltungsstrategie, Useful life - Nutzungsdauer, Preventive/ predictive/ and reactive maintenance – Präventive/ prädiktive und reaktive Instandhaltung, , working costs - Betriebskosten, wear and tear – Abnutzung und Verschleiß. Operating resources – Betriebsmittel.

ABSTRACT

The theory of investment aims to derive theoretically sound optimization rules for investment decisions. These investment decisions include also the question of the length of the useful life of investments. These investments can be very multifaceted. Investments in renewable resources, intangible investments or financial investment can be considered. Subject of this paper is the analysis of the useful life of operating resources which belong to the tangible investments, i.e. machines and equipment. The aim of the paper is to establish a rating and recommendation matrix, which shows the influence of the particular maintenance strategies on the useful life of operating resources. Finally, situation-based recommendations for the practice are developed that shows, for what kind of operating resources appropriate most to the different maintenance strategies.

JEL CLASSIFICATION: *M11*

EINFÜHRUNG

Die Nutzungsdauer von Betriebsmitteln ist aus verschiedenen Gründen begrenzt. *Rechtliche Gründe* liegen vor, wenn gesetzliche Regelungen oder vertragliche Vereinbarungen eine Obergrenze für die Nutzungsdauer vorgeben.[2]

Technische Motive determinieren die Nutzungsdauer von Betriebsmitteln, wenn bei einer Anlage aufgrund von Verschleiß der „Vorrat der möglichen Funktionserfüllung“ unter festgelegten Bedingungen komplett aufgezehrt ist. Der Zeitpunkt, an dem dies der Fall ist, ist gleichbedeutend mit dem Ende der technischen Nutzungsdauer. Der Vorrat der möglichen Funktionserfüllung oder auch Abnutzungsvorrat wird in regelmäßigen Inspektionen ermittelt und spiegelt die Entwicklung der Analgenqualität wider.[3]

Verschleiß führt zu einer Verringerung des Abnutzungsvorrats von Betriebsmitteln und somit zur Verringerung der Leistungsfähigkeit. Der Abnutzungsvorrat wird durch die Dauer des produktiven Betriebsmitteleinsatzes und den technischen Zeitverschleiß in Folge von Nichtbenutzung vermindert.[4] Der Verschleiß äußert sich in unterschiedlicher Form. Bei bestimmten Investitionsobjekten bewirkt er einen plötzlichen Ausfall, der das Ende der technischen Nutzungsdauer bedeutet. Bei den meisten Betriebsmitteltypen hingegen führt er zu einer allmählich abnehmenden Leistungsfähigkeit, die aber weiterhin die zugeordnete Funktionserfüllung zulässt.[5] Die technische Nutzungsdauer wird oftmals nicht vollständig ausgeschöpft, da *wirtschaftliche Gründe* dies nicht sinnvoll erscheinen lassen. Zu diesen zählen neben dem Verschleiß die technische und die wirtschaftliche Veralterung. Wirtschaftliche Überholung wird durch Entwicklungen auf den Absatz- oder Beschaffungsmärkten bewirkt, die die Nutzung der Betriebsmittel unvorteilhaft werden lassen. Technische Veralterung be-

[1] Diplom Wirtschaftsingenieur (FH) Simon Schmidt, M.Sc. ist Doktorand an der Fakultät für Betriebsmanagement, Studienprogramm Betriebsfinanzmanagement, Betreuer ist Herr Doc. Ing. Peter Markovič, PhD. an der Wirtschaftsuniversität Bratislava. Kontaktdaten: simon-schmidt86@web.de.

[2] Vgl. GÖTZ, U. (2014), S. 235.

[3] Vgl. LÜCKE, W. (1975), S. 294.

[4] Vgl. LÜCKE, W. (1975), S. 401.

[5] Im Folgenden Beitrag, werden lediglich Anlagen mit allmählich abnehmender Leistungsfähigkeit betrachtet. Zur Nutzungsdauer- und Ersatzzeitpunktbestimmung bei plötzlich ausfallenden Anlagen vgl. BLOECH, J. (1969), S. 122 ff.

deutet, dass aufgrund des technischen Fortschritts Betriebsmittel verfügbar werden, die die zugeordneten Funktionen besser erfüllen können.[6] Durch die wirtschaftlichen Einflussfaktoren wird die *wirtschaftliche* bzw. *optimale Nutzungsdauer* determiniert. Dies ist der Nutzungszeitraum, der zu einer optimalen Erfüllung der Unternehmensziele führt. Er ist stets kleiner oder gleich der technischen Nutzungsdauer.[7] Durch eine gezielte Instandhaltungsstrategie lässt sich die *technische* Nutzungsdauer sehr weit ausdehnen. Welchen Einfluss die unterschiedlichen Instandhaltungsstrategien hingegen auf die *wirtschaftliche* Nutzungsdauer haben, soll der folgende Beitrag eruieren.

1 Stand der Problematik in der Literatur und Praxis

1.1 Instandhaltungsstrategien von Betriebsmitteln

Zur Erreichung der Instandhaltungsziele ist es zwingend erforderlich, Instandhaltungsstrategien auszuwählen.[8] Unter Instandhaltungsstrategien wird die Festlegung der Instandhaltungsaktivitäten sowie deren -zeitpunkte verstanden, um die vom Management nach technischen Möglichkeiten und wirtschaftlichen Aspekten angestrebte Verfügbarkeit der Betriebsmittel zu sichern.[9] Sie bestimmt wesentlich den Aufbau eines Instandhaltungssystems sowie dessen Abläufe. In der Literatur wird eine Vielzahl an unterschiedlichen Strategieausprägungen für das Instandhaltungsmanagement beschrieben. *BATEMAN* und die Mehrzahl der einschlägigen Autoren unterscheiden drei Basisstrategien. Hier werden die reaktive, die präventive und die prädiktive Instandhaltung definiert, wobei die beiden letzteren proaktiven Charakter besitzen.[10]

Die *reaktive Instandhaltung* wird in der Literatur auch als ausfallsdeterminierte oder störungsbedingte Instandhaltung bezeichnet, was so viel bedeutet, dass Instandsetzungsmaßnahmen erst bewusst nach dem Verlust der Funktionsfähigkeit des Betriebsmittels durchgeführt werden. Zielsetzung der reaktiven Instandhaltung ist es, mit der Reparatur des beschädigten Betriebsmittels schnellstmöglich wieder die volle Produktionsfähigkeit zu erreichen, um wirtschaftliche Einbußen gering zu halten. Vorbeugende Arbeiten finden, abgesehen von der Reinigung und dem Schmieren der technischen Mittel durch die Betriebsmittelbediener, nicht statt.[11] Die Vorteile dieser Strategie sind eine volle Lebensdauernutzung aller Bauteile (minimaler Ersatzteilverbrauch, aber hohe Bevorratung) sowie marginale Aufwendungen für Planungs- und Informationssysteme. Dem stehen, in Abhängigkeit der Betriebsmittelauslastung, die Nachteile einer hohen Kapazitätsvorhaltung an Personal und Material gegenüber. Die reaktive Instandhaltung ist in der Praxis nach wie vor stark verbreitet.[12]

Mit Hilfe einer *präventiven Instandhaltung* soll eine adäquate Verfügbarkeit der Systeme durch zusätzliches Personal und Material sichergestellt werden. Präventive Strategien sind darauf ausgelegt, ungeplant auftretende Schadenszustände, vor allen Digen ausfälle der Betriebsmittel, durch geplante Aktionen zu unterbinden.[13] Instandhaltungstätigkeiten werden in festgelegten zeitlich-periodischen Abständen durchgeführt. Dabei soll das Nutzungspotenzial dadurch nahezu vollständig ausgeschöpft werden, dass Reparatur- oder Austauschmaßnahmen möglichst in die Nähe des Ausfallzeitpunktes[14] der verschleißgefährdeten Teile oder Betriebsmittelmodule gelegt werden. Dieser Strategietyp basiert auf der Wahrscheinlichkeit,

[6] Z.B. indem sie geringere Kosten bzw. Auszahlungen verursachen oder die Herstellung qualitativ höherwertiger Produkte ermöglichen.
[7] Vgl. BLOECH, J. (1969), S. 123 ff.
[8] Vgl. JAGODEJKIN, R. (1997), S. 12.
[9] Vgl. ADAM, S. (1989), S. 54.
[10] Vgl. BATEMAN (2008), S. 52.
[11] Vgl. REDEKER, G. (1995), S. 9.
[12] Vgl. REDEKER, G. (1995), S. 10.
[13] Vgl. SCHIMMELPFENG, K. (1997), S. 314.
[14] Vgl. SCHELO, J. (1972), S. 20. Die Ermittlung dieses Zeitpunktes kann anhand von Angaben des Herstellers oder anhand der Bildung von Zuverlässigkeitskenngrößen erfolgen.

dass sich der Abnutzungsvorrat innerhalb des Intervalls verbraucht und das Betriebsmittelmodul ausgetauscht wird, bevor die Schadensgrenze erreicht ist.[15]

Durch veränderte Techniken der Datenerfassungs- und Messtechnik wurde das Konzept der *prädiktiven* oder zustandsorientierten *Instandhaltung* entwickelt. Dabei handelt es sich um Maßnahmen, die vom aktuellen Anlagenzustand abhängig sind. Über kontinuierliche Inspektion und ihre Auswertungen sollen bei dieser Instandhaltungsmethode Informationen generiert werden, die eine Bestimmung des Zeitpunktes zum Austausch von Bauteilen möglichst kurz vor deren Ausfall erlauben.[16] Die Feststellung des Abnutzungsvorrates erfolgt dabei entweder in periodischer oder permanenter Überprüfung unter Zuhilfenahme diagnostischer Technologien. Leistungsfähige Überwachungs- und Diagnosesysteme durch Integration von Computer- und Steuerungstechnik in der Fertigung können anlagenbezogene Zustandsinformationen liefern und so das Verschleißverhalten ermitteln.[17]

1.2 Nutzungsdauerbestimmung mit einem Modell der Kostenminimierung

Vor Beginn des Gebrauchs eines Betriebsmittels ist zu bestimmen, wie lange dieses genutzt werden soll. Diese Entscheidung wird als *exante-Entscheidung* bzw. *Nutzungsdauerentscheidung* bezeichnet. Sie ist erforderlich, um die Vorteilhaftigkeit von Betriebsmitteln beurteilen zu können. Die Entscheidungssituation kann aus der Kombination unterschiedlicher Annahmen bestehen.[18] Hieraus resultieren eine Reihe verschiedener Typen von Nutzungsdauerbetrachtungen. In der vorliegenden Arbeit wird auf ein Modell der Kostenminimierung eingegangen, welches in Situationen schlüssig ist, bei denen den Investitionsobjekten mit Ausnahme des Liquidationserlöses keine Einzahlungen zugeordnet werden können.

Modell-/ Verfahrensdarstellung

Der Unterschied zu den allgemeinen Kapitalwertmodellen besteht darin, dass die den Objekten zugeordneten Einzahlungen (mit Ausnahme der Liquidationserlöse) unberücksichtigt bleiben. Dies lässt sich damit begründen, dass bei vielen Betriebsmitteln die im Kapitalwertmodell zumeist unterstellte Zurechenbarkeit von Einzahlungen nicht gegeben ist.[19]

Im Modell wird die Zielsetzung der Kostenminimierung verfolgt. Entsprechend der Zielsetzung sind in das Modell sämtliche durch die Nutzungsdauerentscheidungen beeinflussten Kosten einzubeziehen. Diese werden hier zwei Blöcken zugeordnet, den Betriebskosten Bt und den Kapitalkosten Cf. Die Gesamtkosten Kt einer Periode t setzen sich demgemäß wie folgt zusammen:

$$Kt = Bt + Ct$$

Die Betriebskosten können übergeordnet Material- und Personalkosten umfassen, welche durch Instandhaltungsaktivitäten beeinflusst werden. Den Kapitalkosten werden allein die Kosten zugeordnet, die durch sinkende Liquidationserlöse eines Betriebsmittels anfallen. Zinskosten werden nicht explizit einbezogen, sondern implizit über eine Abzinsung der Erfolgsgrößen. Für die betrachteten Betriebsmittel[20] ist am Ende einer jeden Periode ein Liqui-

[15] Vgl. DUFFUAA, S.O. et al. (1999), S. 43 ff.
[16] Vgl. OLSEN, U. (1989), S. 101.
[17] Vgl REDEKER, G. (1995), S. 10.
[18] Die Entscheidungssituationen werden durch die *Zahl und die Art der Nachfolgeobjekte* charakterisiert, die für das betrachtete Objekt vorgesehen sind. Hierdurch wird gleichzeitig die Länge des Planungszeitraums weitgehend determiniert.
[19] Es wird zudem unterstellt, dass eine unendliche Kette identischer Objekte realisiert werden soll. Dies bietet sich an, da die Minimierung von Kosten oder Auszahlungen bei der Nutzungsdauerwahl nur sinnvoll ist, wenn ein Gesamtnutzungszeitraum vorgegeben wird; ohne eine entsprechende Vorgabe würde diese Zielvorschrift zu einem vollständigen Verzicht auf die Nutzung führen.
[20] Bezüglich der Kapitalkosten können zwei Varianten berücksichtigt werden. Bei Spezialbetriebsmitteln, die eine sehr hohe Spezifität aufweisen, besteht nach Nutzungsbeginn eventuell keine Verkaufsmöglichkeit. Ist dies zu erwarten, werden die Anschaffungskosten A0, die aus dem Anschaffungspreis und etwaigen Anschaffungsnebenkosten resultieren, in voller Höhe als Kapitalkosten der ersten Periode zugerechnet. In den nachfolgenden Perioden fallen keine Kapitalkosten an. Bei der zweiten Variante wird davon ausgegangen, dass es sich um Betriebsmittel mit geringer Spezifität (Universalbetriebsmittel) handelt, welche als wieder veräußerbar anzusehen sind.

dationserlös erzielbar. Es treten dann in jeder Periode t Kapitalkosten Ct auf. Diese ergeben sich dadurch, dass anstelle des Liquidationserlöses Lt-1 erst eine Periode später (im Zeitpunkt t) ein geringerer Liquidationserlös erzielt wird. Die Kapitalkosten werden wie die Betriebskosten auf den Anfang der Periode t bezogen (Zeitpunkt t-1). Dementsprechend lauten sie:

$$Ct = L_{t-1} - Lt*q^{-1}$$

Die Zielsetzung Kostenminimierung kann bei einer unendlichen Kette identischer Objekte durch das Ziel "Minimierung der Durchschnittskosten" konkretisiert werden. Daraus ergibt sich die folgende Vorteilhaftigkeitsregel für die Nutzungsdauer:

> *Für alle Objekte einer unendlichen Kette identischer Objekte ist die Nutzungsdauer optimal, bei der die zeitlichen Durchschnittskosten minimal sind.*[21]

Die Durchschnittskosten lassen sich in dem hier betrachteten dynamischen Modell für jede Periode t bestimmen, indem der kumulierte Barwert der Kosten berechnet und durch die Summe der Abzinsungsfaktoren dividiert wird. Diese Berechnungsvorschrift dokumentiert die folgende Formel:

$$DK_t = \frac{K_1 * q^{-0} + K_2 * q^{-1} + \ldots + K_t * q^{-t+1}}{q^{-0} + q^{-1} + \ldots + q^{-t+1}} = \frac{\sum_{t=1}^{t} K_t * q^{-t+1}}{\sum_{t=1}^{t} q^{-t+1}}$$

Wird unterstellt, dass die zeitlichen Grenzkosten zunächst sinken und dann nach Durchlaufen eines Minimums monoton steigen, können die Berechnungen abgebrochen werden, wenn die zeitlichen Grenzkosten einer Periode t erstmals hoher sind als die Durchschnittskosten der Vorperiode t-1. Das Optimalitätskriterium lautet demgemäß:

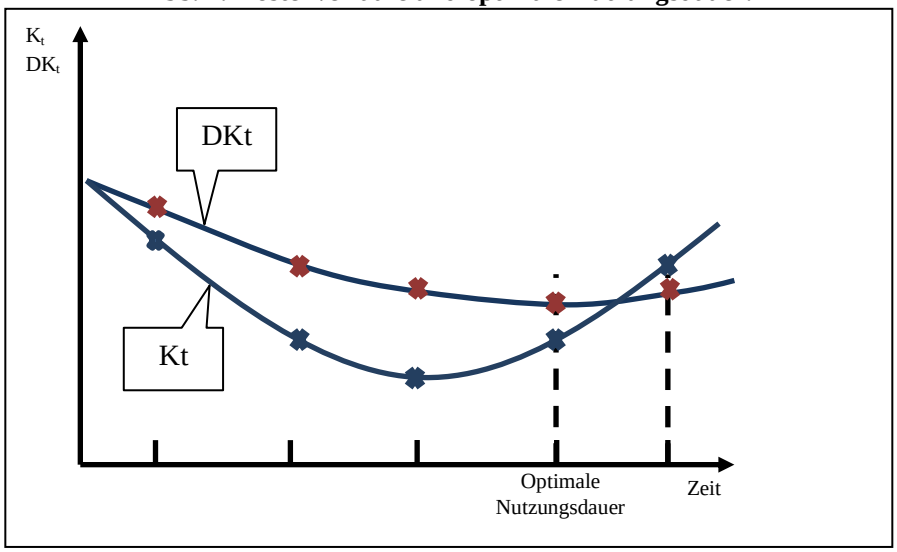
> *Die optimale Nutzungsdauer befindet sich am Ende der Periode t -1, wenn die darauffolgende Periode t die erste ist, deren zeitliche Grenzkosten hoher sind als die Durchschnittskosten der Periode t-1.*

Formal lässt sich dieses Optimalitätskriterium wie folgt darstellen:

$$K_{t-1} < DK_{t-1} < K_t$$

Die nachfolgende Abbildung 1 verdeutlicht diese Optimalitätssituation. Die zeitlichen Grenzkosten sind vor dem Minimum der Durchschnittskosten geringer als diese. Anschließend nehmen sie stets höhere Werte an.

Abb. 1: Kostenverlaufe und optimale Nutzungsdauer.



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Götz, U. (2014), S. 262.

[21] Bei einer unendlichen Kette stimmen die Durchschnittskosten eines Objektes und der Kette überein, so dass ein einzelnes Objekt betrachtet werden kann.

2 Fallstudie: Der Einfluss unterschiedlicher Instandhaltungsstrategien auf die Nutzungsdauer von Betriebsmitteln in einem ausgewählten Modell

Nach *BIEDERMANN* entzieht sich bei der Bewertung der Instandhaltung über ein Kosten-/Leistungsvergleich, die Leistungsseite der Instandhaltung einer direkten ökonomischen Messung. Dies liegt daran, dass der Output als Ergebnis der Instandhaltungsleistung zum einen zeitlich verzögert am Betriebsmittel auftritt und zum anderen, dass das verringerte Abnutzungsverhalten, die verlängerte Lebensdauer oder die erhöhte Betriebsmittelzuverlässigkeit einer direkten ökonomischen Bewertung nur sehr eingeschränkt zugänglich sind.[22] In Anlehnung daran tendieren auch andere Autoren dazu, den Erfolg der Instandhaltung über die Minimierung von Kostengrößen zu deuten.[23]

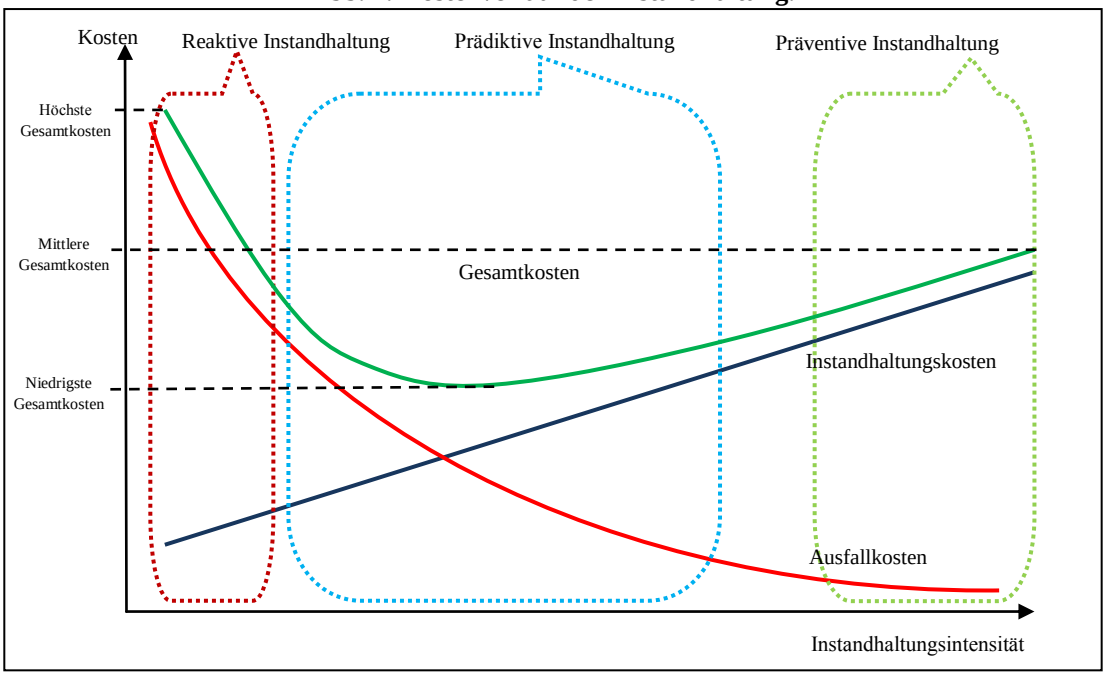
Die Instandhaltung beeinflusst erheblich den Erfolgsfaktor Kosten eines Unternehmens durch die Höhe der Instandhaltungskosten. Die Analyse dieses Einflusses setzt jedoch zunächst eine Abgrenzung und Systematisierung jener Kosten voraus, auf die die Instandhaltung direkt oder indirekt Einfluss nimmt. *HECK* definiert sehr generell Instandhaltungskosten als „Kosten, die mit der Bewältigung der Aufgaben zur Reduzierung und Vermeidung des Verschleißes von Betriebsmitteln sowie den daraus resultierenden wirtschaftlichen Nachteilen verbunden sind“.[24] Zum genaueren Verständnis, welche einzelnen Kostenkomponenten in die Instandhaltungskosten eingehen, findet man in der Literatur eine Reihe von Systematisierungsansätzen.[25] Vielfach wird zwischen Kosten für schadensvorbeugende (Wartung, Inspektion) und schadensbehebende (Instandsetzung) Instandhaltungsmaßnahmen unterschieden. Diese Unterscheidung bezieht sich primär auf das Kriterium, ob ein mit einem wirtschaftlichen Schaden verbundener Rückgang der Funktionsfähigkeit eingetreten ist oder nicht.[26] Darüber hinaus sind auch jene wirtschaftlichen Nachteile zu berücksichtigen und monetär zu quantifizieren, die durch den Ausfall von Betriebsmitteln entstehen. Betriebsmittelausfallkosten bewerten „sämtliche auf Störung oder Unterbrechung der Funktionsfähigkeit von Betriebsmitteln zurückzuführende wirtschaftliche Nachteile“.[27] Leitgedanke der Betriebsmittelausfallskosten ist die Tatsache, dass diese auf unzureichend durchgeführte Instandhaltungsmaßnahmen zurückzuführen sind. Diese Kosten werden auch als indirekte Instandhaltungskosten bezeichnet. Sowohl Stillstandskosten als auch entgangene Deckungsbeiträge sind den indirekten Instandhaltungskosten zuzurechnen. Die Gliederungsübersicht über die einzelnen Komponenten der Instandhaltungskosten zeigt, dass der Erfolgsfaktor Kosten durch die Instandhaltung sehr viel umfassender beeinflusst wird und eine Betrachtung über die direkten Komponenten hinaus zu erfolgen hat. Speziell durch verbessernde Tätigkeiten kann es gelingen, die technische Abnutzung zu verringern und die Lebensdauer zu verlängern. Damit verbunden ist nicht nur eine Senkung der direkten Instandhaltungskosten und der Ausfallkosten, sondern auch eine Verbesserung des Kapitalwertes der Anlage, da diese länger dem Produktionsprozess zur Verfügung stehen kann.

Unterschiedliche Instandhaltungsstrategien implizieren unterschiedliche Aufwendungen für Instandhaltungsmaßnahmen. Diese unterschiedlichen Aufwendungen führen zweifellos zu unterschiedlich hohen Kosten für die Instandhaltung. Die Instandhaltungskosten spiegeln sich in der Betriebskosten Bt der Nutzungsdauermodelle wider. Das Modell der Kostenminimierung wurde ausgewählt, da sich dieses Modell zur Untersuchung des Einflusses der Instandhaltung auf die wirtschaftliche Nutzungsdauer besonders eignet.

Nachfolgende Abbildung 2 zeigt den Verlauf der Kosten (direkte als auch indirekte Instandhaltungskosten) in Bezug auf die jeweiligen Instandhaltungsstrategien.

[22] Vgl. BIEDERMANN, H. (2004), S. 9.
[23] Vgl. MOUBRAY, J. (1997), S. 188.
[24] HECK, K. (1992), S. 683.
[25] Vgl. BIEDERMANN, H. (1992), S. 699 ff.
[26] Vgl. HECK, K. (1992), S. 678 f.
[27] MÄNNEL, W. (1989), S. 238.

Abb. 2: Kostenverlauf der Instandhaltung.



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Matyas, K. (2005).

Die Abbildung zeigt deutlich, dass die höchsten Gesamtkosten (indirekte und direkte Instandhaltungskosten) bei der Strategie der reaktiven Instandhaltung anfallen. Hierbei werden wenige Instandhaltungsaktivitäten durchgeführt. Betriebsmittelausfälle und die damit verbundenen Folgekosten sind das Resultat. Das Gegenteil der reaktiven Instandhaltung stellt die präventive Instandhaltung dar. Die anfallenden direkten Instandhaltungskosten sind, durch die umfassenden Maßnahmen, sehr hoch. Diese werden durch sehr niedrige indirekte Instandhaltungskosten für Produktionsausfälle kompensiert, sodass die Gesamtkosten zwar niedriger ausfallen als bei der Strategie der reaktiven Instandhaltung, allerdings in der Gesamtbetrachtung dennoch verhältnismäßig hoch einzustufen sind. In dem Kontinuum zwischen diesen beiden Extrempolen der reaktiven und präventiven Instandhaltung liegt die Strategie der prädiktiven Instandhaltung. Hier fällt durch die gezielte Überwachung und gleichbedeutenden Steuerung der Instandhaltungsaktivitäten ein optimales Verhältnis aus niedrigen direkten und indirekten Instandhaltungskosten an, wodurch sich die Gesamtkosten in einen Minimum ausdrücken.

Bei der Betrachtung von Nutzungsdauern für Betriebsmittel werden diverse Prämissen angenommen. Eine dieser Prämissen ist die Annahme, dass die Instandhaltungsstrategie vorgegeben ist. Die Thematik, welche an dieser Stelle bearbeitet werden soll, ist die Frage, wie sich das Modell verhält, wenn die Instandhaltungsstrategie variiert? Welchen Einfluss die oben beschriebenen, unterschiedlichen Kostenverläufe auf die wirtschaftliche Nutzungsdauer der Betriebsmittel haben, wird in der folgenden Analyse beleuchtet.

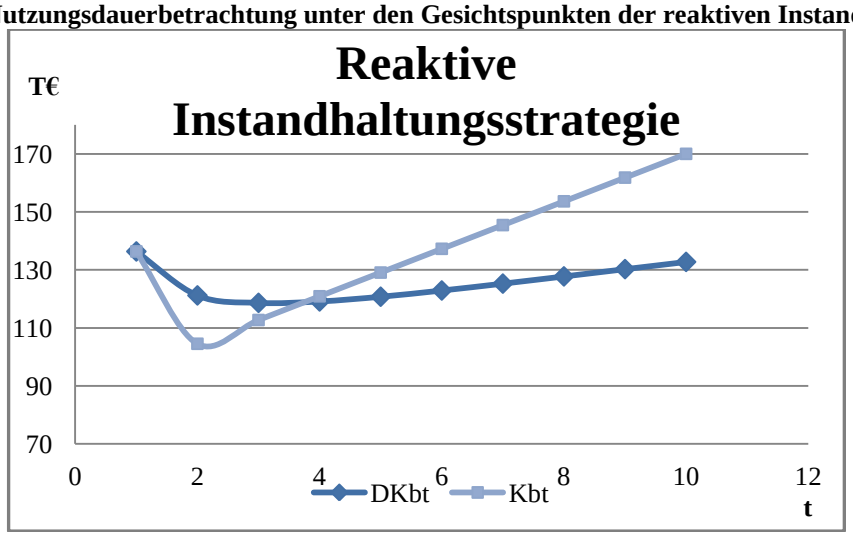
Der Gang der Untersuchung sieht eine Fallstudie mit drei unterschiedlichen Szenarien vor. In allen drei Szenarien soll die wirtschaftliche Nutzungsdauer mittels des in Abschnitt 1.2 vorgestellten Modells der Kostenminimierung ermittelt werden. Allen drei Szenarien liegen unterschiedliche Instandhaltungsstrategien zugrunde. Diese bewirken jeweils unterschiedliche Betriebs- und Kapitalkosten. Alle anderen Rahmenbedingungen unterliegen einer ceteris paribus Klausel.[28]

[28] Die Anschaffungskosten betragen 240.000€; die prognostizieren Betriebskosten Bt und die prognostizieren Kapitalkosten Ct können den Tabellen im Anhang entnommen werden und fallen jeweils am Periodenbeginn an; es handelt sich um Universalanlagen, welche als wieder veräußerbar anzusehen sind; es wird ein Kalkulationszinssatz von 10% angesetzt.

Szenario 1 – Reaktive Instandhaltung

Das Szenario 1 stellt die wirtschaftliche Nutzungsdauer im Kontext der *reaktiven Instandhaltung* dar. Im Zuge dieser Strategie fallen vergleichsweise geringe Kosten für die direkte Instandhaltung an, da lediglich Kosten für die Reparatur bzw. operative Instandsetzung auflaufen. Weitere Instandhaltungsmaßnahmen wie Wartung, Inspektion, Verbesserung oder vorbeugende Instandsetzung werden nicht durchgeführt. Gegenläufig zu den niedrigen direkten Instandhaltungskosten stehen extrem hohe indirekte Instandhaltungskosten infolge von Produktionsausfällen und das vorhalten eines hohen Ersatzteilbestandes sowie Personalkapazitäten für die ad hoc Reparaturen bei Ausfall. Der Abnutzungsvorrat der einzelnen Betriebsmittelmodule wird vollständig ausgenutzt. Die Kosten für sinkende Liquidationserlöse sind vergleichsweise hoch, was auf die mangelnde Werterhaltung durch wenige Instandhaltungsmaßnahmen zurückzuführen ist. In der Gesamtbetrachtung fallen bei dieser Strategie die höchsten Kosten aller drei Szenarien an. Abbildung 3 zeigt den Verlauf der Durchschnitts- und Grenzkosten der Fallstudie, unter der Prämisse der reaktiven Instandhaltung, im Zeitverlauf.

Abb. 3: Nutzungsdauerbetrachtung unter den Gesichtspunkten der reaktiven Instandhaltung.



Quelle: eigene Darstellung.

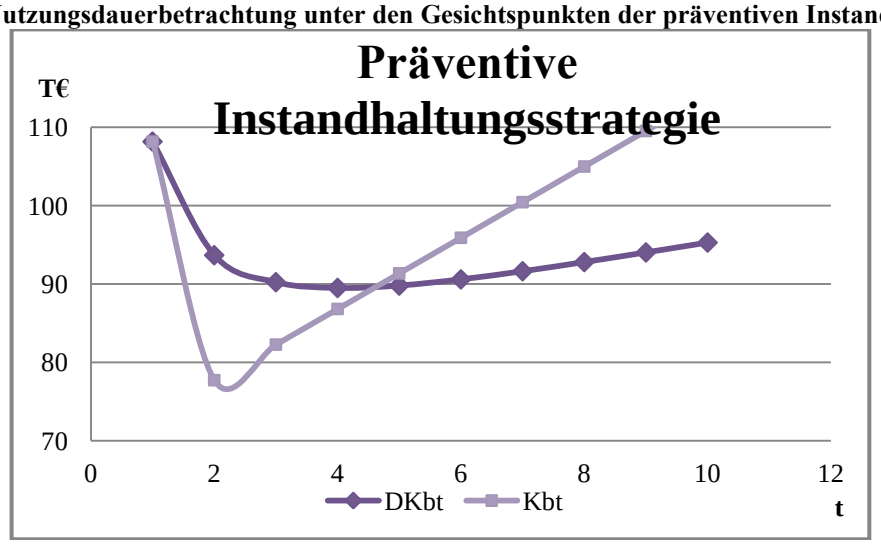
Hieraus ergibt sich für die vorliegende Fallstudie eine optimale wirtschaftliche Nutzungsdauer von 3 Perioden, da KB3(112.727) < DKB3(118.648) < KB4(120.909). Die prognostizieren Betriebs- und Kapitalkosten sowie die Berechnungen der Grenzkosten können auf Anfrage eingesehen werden.

Szenario 2 – Präventive Instandhaltung

Das 2. Szenario spiegelt die Nutzungsdauerbetrachtung unter der Prämisse der *präventiven Instandhaltung* wider. Mit solch einer vorausschauenden Strategie können Ausfälle reduziert, Qualitätsprobleme verringert, Instandsetzungskosten vermieden, die Ressourceneffizienz gesteigert und die Effektivität des gesamten Produktionsprozesses erhöht werden.

Aus den umfassenden direkten Instandhaltungsaktivitäten resultieren hohe Betriebskosten. Es besteht ein extrem hoher dispositiver Aufwand für alle administrativen und planerischen Tätigkeiten. Die indirekten Instandhaltungskosten sind, bedingt durch den guten Zustand der Betriebsmittel infolge der guten Wartung und Pflege, sehr gering. Der Abnutzungsvorrat vieler Betriebsmittelmodule wird nicht vollständig ausgeschöpft. Dies wirkt sich negativ auf die Instandhaltungskosten aus. Der Wertverlust des Betriebsmittels ist bedingt durch diese Tatsache vergleichsweise gering, dies zeigten die Liquidationserlöse. Abbildung 4 stellt den Kostenverlauf bei einer präventiven Instandhaltungsstrategie dar.

Abb. 4: Nutzungsdauerbetrachtung unter den Gesichtspunkten der präventiven Instandhaltung.



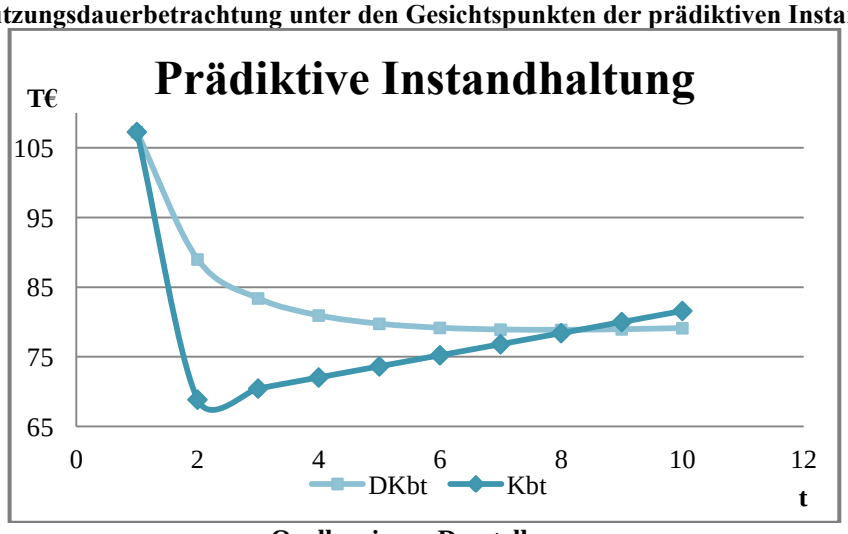
Quelle: eigene Darstellung.

Die optimale wirtschaftliche Nutzungsdauer liegt bei 4 Perioden, da KB4(86.818) < DKB4(89.797) < KB5(91.363). Durch diese Form der Instandhaltungsstrategie steigt die technische Nutzungsdauer deutlich an. Die wirtschaftliche Nutzungsdauer ist im Vergleich zur reaktiven Instandhaltung, bedingt durch die oben geschilderten Aspekte, lediglich eine Periode länger. Die Betriebsmittel befinden sind in einem sehr gut erhaltenen Zustand.

Szenario 3 – Prädiktive Instandhaltung

Die *prädiktive Instandhaltung* wird in Szenario 3 dargestellt. Diese Instandhaltungsstrategie zeichnet sich durch gezielte Instandhaltungsaktivitäten mit Hilfe von Datenerfassungs- und Messtechnik aus. Der Abnutzungsvorrat wird gezielt ausgeschöpft. Es besteht ein geringes Ausfallrisiko. Aktivitäten werden nur dann durchgeführt, wenn dies nötig ist, wodurch die Betriebskosten auf niedrigem Niveau gehalten werden. Teilweise gegenläufig hierzu stehen die Instandhaltungskosten für Inspektion durch die, teils sehr aufwendige, Datenerfassungs- und Messtechnik. Die Gesamtbetriebskosten sind infolge von niedrigen direkten als auch indirekten Instandhaltungskosten und vergleichsweise geringen Kapitalkosten als gering einzuordnen. Abbildung 5 zeigt den Kostenverlauf im Kontext der prädiktiven Instandhaltungsstrategie.

Abb. 5: Nutzungsdauerbetrachtung unter den Gesichtspunkten der prädiktiven Instandhaltung.



Quelle: eigene Darstellung.

Die optimale wirtschaftliche Nutzungsdauer des Betriebsmittels in der Fallstudie unter diesen Rahmenbedingungen beträgt 8 Perioden, da KB8(78.409) < DKB8(78.868) < KB9(80.000).

Zusammenfassung und Evaluierung der Fallstudienergebnisse

In der durchgeführten Fallstudie wurden die unterschiedlichen Instandhaltungsstrategien im Kontext der wirtschaftlichen Nutzungsdauer unter Kostenaspekten analysiert. Es wurde aufgezeigt, dass abhängig von der Instandhaltungsstrategie, die wirtschaftliche Nutzungsdauer teils stark variiert. Diese Variation resultiert aus den unterschiedlichen Kostenverläufen der Betriebs- als auch Kapitalkosten. Nachfolgende Tabelle 1 fasst die Ergebnisse der Fallstudie zusammen und gibt Gestaltungsempfehlungen bzgl. der Betriebsmittelkategorien, welche am besten mit der jeweiligen Instandhaltungsstrategie harmonieren.

Tab. 1: Ergebnisse und Gestaltungsempfehlungen der Fallstudie

Instandhaltungsstrategie	**Indirekte Instandhaltungskosten**	**Direkte Instandhaltungskosten**	**Gesamt Betriebskosten**	**Kapitalkosten**	**Gesamtkosten**	**Einfluss auf die wirtschaftliche Nutzungsdauer**	**Einfluss auf die technische Nutzungsdauer**	**Betriebsmittelkategorien**
Reaktive Instandhaltung	Sehr hoch	Sehr niedrig	Sehr hoch	Sehr hoch	Sehr hoch	Sehr kurz	Kurz	Betriebsmittel an die keine Anforderung an eine hohe Zuverlässigkeit und Sicherheit gestellt sind. Betriebsmittel deren Zustand nur schwer ermittelt werden kann und technische Folgeschäden nicht zu erwarten sind. Betriebsmittel deren technische Nutzungsdauer für gewöhnlich wesentlich höher ist, als die wirtschaftliche Nutzungsdauer (aufgrund einer technischen oder wirtschaftlichen Veralterung), daher macht es für diese Betriebsmittel wenig Sinn hohe Instandhaltungskosten aufzuwenden.
Präventive Instandhaltung	Sehr niedrig	Sehr hoch	hoch	Sehr niedrig	hoch	kurz	Sehr lange	Betriebsmittel an die hohe Anforderungen bzgl. Zuverlässigkeit gestellt werden. Betriebsmittel deren technische Nutzungsdauer standardmäßig wesentlich niedriger ist, als die wirtschaftliche Nutzungsdauer, daher macht es für diese Betriebsmittel Sinn hohe Instandhaltungskosten aufzuwenden um die wirtschaftliche Nutzungsdauer zu erreichen, bzw. ein Angleichen der beiden Nutzungsdauern herbeiführen.
Prädiktive Instandhaltung	niedrig	niedrig	niedrig	niedrig	niedrig	Sehr lange	lange	Betriebsmittel bei denen ein hoher Anspruch an die Planbarkeit der Instandhaltung (Material, Ressourcen, Ablauf), aufgrund von hohen Kosten für Produktionsausfälle, gestellt wird. Betriebsmittel deren ad hoc Reparaturen infolge einer reaktiven Instandhaltung zu sehr hohen Folgekosten führen würden.

3 Schlusswort

Der Anspruch der vorliegenden Arbeit ist es den Einfluss der unterschiedlichen Instandhaltungsstrategien auf die wirtschaftliche Nutzungsdauer mit Hilfe eines Modelles der Kostenminimierung zu analysieren.

Hierfür wurden in Abschnitt 1.1 zunächst die unterschiedlichen Instandhaltungsstrategien beschrieben. Anschließend wurde in Abschnitt 1.2 das Nutzungsdauermodell der Kostenminimierung dargelegt. Dieses Modell ist prädestiniert für die durchgeführte Analyse, da der Rechenaufwand zur Bestimmung der Optimallösung als relativ gering anzusehen ist. Im Rahmen der Datenermittlung sind die Anschaffungskosten, die Betriebskosten, der Kalkulationszinssatz und - bei Universalbetriebsmitteln - die Liquidationserlöse für die Perioden der technischen Nutzungsdauer zu prognostizieren. Im Hinblick auf die Aussagekraft der Resultate hängt die Eignung des Modells allerdings primär davon ab, ob dessen Prämissen, vor allem die Vernachlässigbarkeit der Erlöse und die Annahme einer unendlichen Kette identischer Objekte, zumindest weitgehend als erfüllt angesehen werden können. Abschließend wurde die Analyse des Einflusses der Instandhaltungsstrategien vorgenommen.

Die Fallstudie zeigt, dass die Instandhaltungsstrategie der reaktiven Instandhaltung zu einer sehr kurzen wirtschaftlichen Nutzungsdauer führt. Dies resultiert daraus, dass zwar geringe Kosten für direkte Instandhaltungsaktivitäten anfallen, diese aber durch die extrem hohen Folgekosten durch ad hoc Instandsetzungen als auch das vorhalten eines hohen Ersatzteil- und Personalbedarf überkompensiert werden. Die Kapitalkosten sind aufgrund der mangelnden Erhaltungstätigkeiten und den somit als eher schlechten Zustand der Betriebsmittel sehr hoch. Somit ergeben sich hohe Gesamtkosten, welche in dem Modell zu einer sehr kurzen wirtschaftlichen Nutzungsdauer führen. Diese „Feuerwehrstrategie“ eignet sich besonders dort, wo keine hohe Zuverlässigkeit und Sicherheit gefordert sind, der Zustand des Instandhaltungsobjektes nur schwer ermittelt werden kann und technische Folgeschäden nicht zu erwarten sind.[29] Weiter wird sie für diejenigen Betriebsmittel genutzt, deren geplante Nutzungsdauer für gewöhnlich sehr niedrig ist (z.B. durch eine hohe Innovativität) und somit nicht mit einer langen Verwendung der Betriebsmittel geplant wird.

Die Strategie der präventiven Instandhaltung führt ebenfalls zu einer verhältnismäßig niedrigen wirtschaftlichen Nutzungsdauer. Dies resultiert aus den hohen direkten Instandhaltungskosten. Der Zustand der Betriebsmittel ist hierdurch als sehr gut einzustufen. Diese Strategie eignet sich bei Betriebsmitteln, an die hohe Erwartungen hinsichtlich Zuverlässigkeit, Ressourceneffizienz und Effektivität der Produktionsprozesse gestellt werden.

Die höchste wirtschaftliche Nutzungsdauer wurde in der Fallstudie im Kontext der prädiktiven Instandhaltung erzielt. Dies resultiert aus den niedrigen Kosten für indirekte als auch direkte Instandhaltungsaktivitäten. Die Betriebsmittel sind dennoch in einem sehr anständigen Zustand. Diese Strategie empfiehlt sich bei Betriebsmitteln, bei denen eine ungeplante Instandsetzung aufgrund von mangelnder Instandhaltung zu erheblichen Folgeschäden führen würde. Beispielsweise in Branchen, ohne hohe Sicherheitsbestände in einer Just in Time Produktion. Hier würde ein Anlagenausfall erhebliche wirtschaftliche Schäden in der gesamten Supply-Chain bedeuten.

Die Anwendung einer richtigen, bzw. auf die individuellen Gegebenheiten abgestimmten Instandhaltungsstrategie beeinflusst entscheidend die Sicherheit, technische Verfügbarkeit, Lebenszykluskosten und Effizienz von Betriebsmitteln. Daher ist es von enormer Bedeutung für Unternehmen, gezielte Instandhaltungsstrategien für ihre speziellen Betriebsmittel anzuwenden. Es muss von Fall zu Fall die passende Instandhaltungsstrategie ausgewählt werden. Eine optimale Vorbeugeintensität führt zu minimalen Gesamtkosten.

[29] Vgl. HEGNER, K. et al. (1990), S. 71.

Literaturverzeichnis

[1] *Adam, S.* (1989): Optimierung der Anlageninstandhaltung: Verfügbarkeitsanforderung, Ausfallfolgekosten und Ausfallverhalten als Bestimmungsgrößen wirtschaftlich sinnvoller Instandhaltungsstrategien, Berlin.

[2] *Adam, D.* (1997): Investitionscontrolling, 2. Auflage, Oldenbourg Verlag.

[3] *Baer-Kemper, P.* (1981): Ketteneffekt 1981. Die Auswirkungen des Ketteneffekts in der Investitionstheorie auf Nutzungsdauer- und Ersatzzeitpunktplanung bei Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung, Diss., Göttingen.

[4] *Biedermann, H.* (1992): Erfassung und Auswertung der Instandhaltungskosten. In: Warnecke, H.-J.(Hrsg.): Handbuch Instandhaltung. Band 1: Instandhaltungsmanagement. Köln: Verlag TÜV Rheinland, S. 699-708.

[5] *Biedermann, H.* (2004): Effektivitäts- und Effizienzsteigerung in der Instandhaltung – Methoden und deren Wirkung. In: Biedermann, H. (Hrsg.): Leistungs- und kostenorientiertes Anlagenmanagement: Gestaltungselemente zur Kostenminimierung und Effizienzsteigerung. Köln: TÜV Verlag, S. 9-20.

[6] *Bloech, J.* (1969): Investitions-Strategien für Fahrzeuge und andere verschleißende industrielle Anlagen, in: krp, S. 245-259.

[7] *Bloech, J.* (1978)*:* Varianten des Ersatzproblems in der Investitionsrechnung, in: Bundesverband Deutscher Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademien (Hrsg.): Die Fortbildung, Heft 4, S. 114-116.

[8] *Blohm, H./ Lüder, K.* (2012): Investition. Schwachstellenanalyse des Investitionsbereichs und Investitionsrechnung, 10. Auflage, Vahlen Verlag, München.

[9] *Busse von Colbe, W./ Laßmann, G.* (1990): Betriebswirtschaftstheorie: Investitionstheorie. 3. Auflage, Springer Verlag.

[10] *Dellmann, K./ Haberstock, L.* (1971): Nutzungsdauer und Ersetzungszeitpunkt von Anlagen, in: DB, 24. Jg., S. 1729-1733.

[11] *DIN 31051* (2012): Grundlagen der Instandhaltung, Beuth Verlag, Berlin.

[12] *Duffuaa, S.O. / Raouf, A./ Campbell, J.D.* (1999): Planning and control of maintenance systems: modeling and analysis, New York u.a.

[13] *Eisenfuhr, F./ Weber, M.* (1999): Rationales Entscheiden, 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin.

[14] *Grob, H.L./ Brocke, J.* (2008): Wirtschaftlichkeitsrechnung für die Gestaltung von Geschäftsprozessen, in: Becker, J./ Rosemann, M./ Kugeler, M. (Hrsg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 6. Auflage, Springer Verlag, Berlin.

[15] *Götz, U.* (2014): Investitionsrechnung. Modelle und Analysen zur Beurteilung von Investitionsvorhaben. Springer Verlag.

[16] *Heck, K.* (1992): Begriff, Wesen, Arten und Systematisierung der Instandhaltungskosten. In: Warnecke, H.-J. (Hrsg.): Handbuch Instandhaltung. Band 1: Instandhaltungsmanagement. Köln: Verlag TÜV Rheinland, S. 683-698.

[17] *Hegner, K./ Sent, B./ Syska, A.* (1990): Instandhaltung, in: VDI-Z, 132. Jg. (1990), Heft 2, S. 65-75.

[18] *Jacobi, H.F.* (1992): Begriffliche Abgrenzungen, in: Warnecke, H.J. (Hrsg.): Handbuch Instandhaltung, Band 1: Instandhaltungsmanagement, 2. Auflage, Köln, S. 17-32.

[19] *Kesten, R.* (2001): Management und Controlling von Immobilieninvestitionen (Diss.), Chemnitz.

[20] *Kruschwitz, L.* (2011): Investitionsrechnung, 13. Auflage, München/ Wien.

[21] *Kuhn, H.* (1999): Analyse des Einflusses des Entstörpersonals auf das Ausbringungsverhalten automatisierter Montageanlagen, in: zfbf, 51. Jg., Heft 2, S. 107-127.

[22] *Lutz, F./ Lutz, V.* (1951): The Theory of Investment of the Firm, Princeton.

[23] *Lücke, W.* (1975): Investitionslexikon, München.

[24] *Masse, P.* (1959): Le choix des investissements. Criteres et methodes, Paris (deutsche Übers.: Investitionskriterien. Probleme der Investitionsplanung, München 1968).

[25] Matyas, K. (2013): Instandhaltungslogistik – Qualität und Produktivität steigern, 5. Auflage, Carl Hanser Verlag, München/ Wien.

[26] *Moubray, J.* (1997): Reliability-centered maintenance, 2. Auflage, Oxford u.a.

[27] *Männel, W.* (1989): Bedeutsame Komponenten der Anlagenausfallkosten. Perspektiven, Führungskonzepte und Instrumente der Anlagenwirtschaft, Verlag TÜV Rheinland, Köln.

[28] *Olsen, U.* (1989): Die zustandsorientierte Maschineninstandhaltung in der Praxis – Grundlagen, Wirtschaftlichkeit, Methoden und Systeme, in: Biedermann, H. (Hrsg.): Inspektion und Wartung – Techniken, Organisation und Wirtschaftlichkeit, Köln, S. 95-123.

[29] *Perridon, L./ Steiner, M.* (2002): Finanzwirtschaft der Unternehmung, 10. Auflage, Vahlen Verlag.

[30] *Priewasser, E.* (1972): Betriebliche Investitionsentscheidungen, Berlin.

[31] *Redeker, G.* (1995): Instandhaltungstechniken, in: Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) et al. (Hrsg.): Moderne Instandhaltungstechniken: aktuelle und zukunftsweisende Lösungen für die betriebliche Praxis, 4. Internationaler Fachkongress Instandhaltung, S. 7-18.

[32] *Schelo, J.* (1972): Integrierte Instandhaltungsplanung und -steuerung mit elektronischer Datenverarbeitung, Berlin.

[33] *Schimmelpfeng, K.* (1997): ZP-Stichwort: Total Productive Maintenance, in: ZP, 8. Jg., Heft 8, S. 313-320.

[34] *Schneider, E.* (1973): Wirtschaftlichkeitsrechnung, 8. Auflage, Tübingen, Zürich.

[35] *Seelbach, H.* (1984): Ersatztheorie. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 54, S. 106-127.

[36] *Swoboda, P.* (1996): Investition und Finanzierung, 5. Auflage, Göttingen.

[37] *Terborgh, G.* (1949): Dynamic Equipment Policy. A MAPI-Study, Machinery and Allied Products Institute, New York/ Toronto/ London.

[38] *Terborgh, G.* (1969): Leitfaden der betrieblichen Investitionspolitik, Wiesbaden.

MANAŽMENT EFEKTIVITY VYDÁVANIA DIGITÁLNYCH KNÍH
EFFECTIVENESS OF PUBLISHING DIGITAL BOOKS

Roman Šíp[1]

ABSTRACT:
The future of print, in the form of how we know it today is clearly on decline. The panic that struck the publishing-printing system with uncertainty over printed form of the books is growing. Readers demand digital version of books more intensively. This is a worldwide trend. Publishers provide readers with both printed and digital versions of new titles. This allows readers with option of choice. Publishers can cover royalties for both platforms with new editions of books. Digital books provide publisher with lower costs, do not occupy any physical storage space and option to sell published title anytime, as digital books will never sell out. There are no inventories.

KEY WORDS:
Management, e-book, e-commerce, organizational structures, Publishing house, publishing, printing companies, digital printing

JEL KLASIFIKÁCIA M11, M15

ÚVOD

V súčasnosti sme svedkami rapídneho ústupu hmotnej podoby tlačových produktov na úkor digitálnych médií. Prepad trhu spôsobil nadbytok výrobných kapacít, a tým tlak na ceny. V tejto situácii technologicky vyspelejší konkurenti bojujú aj o zákazky, ktoré by v minulosti neboli prijímali, hlavne pre ich stratovosť. Dnes ide o využitie voľných výrobných kapacít za každú cenu.

Čitateľnosť periodík naďalej klesá. Predpoklad je, že do roku 2020 by tlačená podoba denníkov mala stratiť svoj význam. Isté však je, že denné spravodajstvo nezanikne, iba sa presunie do digitálnej podoby. Predchádza tomu skutočnosť, že dnes sú správy dostupné na internete v podstate zadarmo a tento trend pokračuje. Pribúda čitateľov na mobiloch a tabletoch, a tento proces je nezvratný. Klesajúci počet čitateľov tlačených produktov je zapríčinený zmenou demografie a nastupujúca generácia sa presúva vo vyhľadávaní informácií iba v rámci trhom ponúkaných technológií.

CHARAKTERISTIKA ANGLOSASKÉHO KNIŽNÉHO TRHU

Na prelome rokov 2008 a 2009 kríza v plnej miere zasiahla vydavateľsko-tlačiarenský komplex. Situácia v tlačiarenskom priemysle sa však vyvíjala rokmi a polygrafické špičky nedokázali reálne zhodnotiť prechod z analógovej do digitálnej formy šírenia informácií. Následkom bol prepad v zákazkovej náplni, nesprávne odhadnuté investície, konzervatívne vnímanie a nedotknuteľnosť polygrafie. Tieto fatálne následky strhli so sebou primárneho dodávateľa, a to papierenský priemysel, ktorý taktiež nebol pripravený na tento prechod. Z priloženej tabuľky je evidentné postavenie kopírovacích papierov najbližších desiatych rokov.

[1] Ing. Roman Šíp, externý doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu výroby a logistiky, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, sip@polygraficka.sk

Budúcnosť tlače, v podobe v akej ju poznáme dnes, je evidentne na ústupe. Panika, ktorá postihla vydavateľsko-tlačiarenský komplex nad neistotou tlačenej podoby knihy sa prehlbovala. Čitatelia s nákupom nových digitálnych technológií obmedzili nákup tlačenej verzie kníh a začali sa orientovať na nákup e-kníh. Predaj tlačených verzií kníh sa prudko znižoval. V tejto situácii sa kníhkupci snažia nezatvoriť svoje kamenné obchody, autori a vydavatelia čeliť lacnejšej verzii e-kníh, ktoré tento obchod uzatvárajú.

Obavy vyústili v realitu, keď 18.9.2011 sa zatvárajú dvere Borders Group, Inc., čo bola medzinárodná spoločnosť predávajúca knihy a digitálnu hudbu s 19 500 zamestnancami po celých Spojených štátoch a s pobočkami v Austrálii, na Novom Zélande, Singapure. V roku 2010 prevádzkuje spoločnosť 511 supermarketov a 175 maloobchodov. V roku 2004 sa Borders dohodli so Starbucks a vo svojich obchodných domoch prevádzkujú kaviarne so značkou Seattle´s Best Coffee za účelom doplnklových služieb. Posledný rok, v ktorom bolo Borders ziskové je 2006. V marci 2007 spoločnosť oznámila koniec marketingovej spolupráce s Amazon a tak isto aj upustila od vlastného on-line obchodu od roku 2008. Pre finančné ťažkosti pristúpil v marci 2008 Borders k oznámeniu o odpredaji svojho reťazca Borders Books čím sa zvýšila finančná nestabilita. 14.10.2011 je internetová stránka Borders Group, Inc. Presmerovaná na konkurenta Barnes & Noble.

Dôsledky ukončenia tejto činnosti umocňuje 1 260% nárast e-knihy. Výsledky rezonovali naprieč celého vydavateľsko-tlačiarenského komplexu. Elektronické publikovanie sa stalo realitou a v plnej miere využívalo internet. Analytici predpovedajú koniec novinám v USA do roku 2020 a k osudu tlačenej podoby kníh sa radšej nikto nevyjadruje.

Tabuľka 1
Predpoklad vývoja predajnosti e-kníh v rokoch 2008–2017 na americkom trhu (v mld. $)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tlačená kniha	16,2	15,1	14,8	12,6	12,1	10,9	9,8	8,5	8,1	7,9
Digitálna kniha	0,9	1,1	2,1	2,4	3,2	4,8	5,9	7,1	7,8	8,2

Zdroj: http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/

Na základe výskumu spoločnosti PwC (PricewaterhouseCoopers) (*tabuľka 1*) sa odhaduje, že do roku 2017 budú tržby z predaja digitálnych kníh rásť v očakávaní prekonania predajnosti tlačených kníh. Očakáva sa, že tržby z predaja e-kníh v roku 2017 dosiahnu hodnotu 8,2 mld. dolárov. Oproti tomu tržby z predaja tlačených kníh klesnú do roku 2017 na 7,9 mld. dolárov. Pokiaľ sa nepodarí plne kompenzovať pokles predaja tlačených kníh, očakáva sa, že celkové tržby z predaja kníh do roku 2017 klesnú pod rok 2008.

Z uvedenej štatistiky plynie, že populácia pravdepodobne číta menej. Alebo naopak, tento výhľad súčtu tržieb v roku 2017 môže znamenať, že priemerná cena digitálnych kníh je nižšia ako tlačených kníh. Z toho sa dá usudzovať, že čo do počtu kusov ostáva predaj kníh nezmenený, mení sa iba ich cena.

Predpovede sa však nenaplnili. Aspoň nie podľa plánu a v roku 2015 môžeme konštatovať, že predpovede v súvislosti s e-knihami sa nenaplnili a predaj sa spomalil. Analytici trhu udávajú, že existujú náznaky, kedy majitelia e-kníh sa vracajú k tlačenej podobe, alebo balansujú medzi tlačenou a digitálnou podobou kníh. Momentálna stabilizácia trhu nahráva skeptikom,

avšak e-publikovanie z dlhodobého hľadiska nie je imúnne voči digitálnym technológiám, čo potvrdil segment hudby, filmu a televízie.

E-book predplatené služby, modelované podľa spoločností, ako je Netflix a Pandora, mali problém prekonvertovať milovníkov kníh do digitálnej tlače a niektoré zo spoločností museli svoj business zatvoriť.

Klasická tlač momentálne stále odoláva tlaku digitálnych kníh. Kníhkupcom sa tak stabilizuje predaj a najhoršie časy ich v súvislosti s digitalizáciou iba čakajú. Skutočnosť, že predaj e-kníh sa stabilizoval, môže byť spôsobené tiež skladbou ponúkaných titulov. Taktiež do značnej miery je cena stabilizovaná podpisom viacročnej partnerskej dohody v roku 2014 medzi vydavateľstvom Simon&Schuster a Amazon v oblasti cien e-kníh. Optimizmus z mierneho oživenia predaja stále prevláda. Väčší tlak na predaj kníh pociťujú kamenné obchody zo strany internetového predaja Amazon. Mierne oživenie dáva priestor pre rozširovanie skladových priestorov vydavateľom Hechette, Simon&Schuster ako aj najväčšiemu internetovému predajcovi Amazon. Poskytuje tak istú chabú nádej pre vydavateľsko-tlačiarenský komplex. Zmeny vo „Veľkej sedmičke“, ktorá je tvorená Hechette, Simon&Schuster, Penguin Books, Random House, Harper Collins a Macmillan môžu aktívne vstúpiť do rokovaní s IT spoločnosťami a celý trh sa posunie smerom k digitalizácii.

Výkonný riaditeľ Penguin Random House sa nechal počuť, že zánik fyzických kníh odteraz do 50 až 100 rokov, o ktorom tak ľudia diskutujú, predstavuje pre vydavateľstvo príležitosť podnikania v tlači kníh. Ďalšie veľké vydavateľstvá sa k tejto myšlienke pripojili a na trh začali umiestňovať v kratších cykloch nové knihy a na základe objednávok sa podarilo trh oživiť. Priestor pre podnikanie v oblasti vydávania fyzických kníh, ktoré pomenoval výkonný riaditeľ jedného z najväčších vydavateľských domov, upokojuje turbulencie na trhu a ponúka perspektívu stabilizácie tlačiarňam. Pritom vydavateľský dom Penguin Random House vznikol v roku 2013 ako spojenie vydavateľstva Random House vo vlastníctve Bertelsmann a Penguin Group vlastneným Pearson PLC. Penguin Random House zamestnáva 10 000 ľudí na piatich kontinentoch. Spoločnosť sa skladá z viac ako 250 edičných a kreatívne nezávislých redakcií, ktoré ročne vydajú 15 000 nových titulov. Na zozname má 70 nositeľov Nobelovej ceny spolu so stovkami najčítanejších autorov. Vydavateľstvo vydáva literatúru pre deti a dospelých, literatúru faktu, beletriu a tiež digitálne knihy.

Ako odpoveď na vzniknutú situáciu vydavateľské spoločnosti vyvinuli systém kontroly svojich skladových zásob, vychádzajúc zo skutočnosti každodenného predaja. Denne tak môže sledovať predajnosť a na základe vyhodnotenia trhu dávajú odporúčania, koľko výtlačkov jedného titulu je optimálne na trh umiestniť. Nové postupy tak umožňujú rýchlejšie dopĺňať zásoby kníh, pretože iba tie knihy sa predávajú, ktoré sú na pultoch. Kontrola celého systému zásobovania a nových postupov predaja zabezpečuje stabilizáciu tlače, čím kníhkupcom vytvára priestor pre čiastočný rast. Kníhkupci tak hovoria o zníženom tlaku zo strany e-kníh a reverznom prechode k hmotnej podobe kníh. Toto mierne oživenie vlieva tak potrebnú nádej tlačiarňam, ktoré upadli v rokoch 2008 až 2009 do krízy.

Digitálna kniha sa na trhu objavila v poslednej dekáde, kedy vydavatelia začali experimentovať s CD-ROM. K spotrebiteľovi sa e-kniha dostala až v roku 2008 cez Amazon, ktorý ponúkal Kindl. Ide o čítačku digitálnych kníh, ktorá patrí medzi najlepšie na trhu. Kontrast a jemnosť displeja je porovnateľný s papierovou knihou. Čítajúci má pocit ako by čítal fyzickú podobu knihy.

S ďalšími produktmi sa na trhu môžeme stretnúť s čítačkami Kobo Touch e-reader, Nook od firmy Barnes&Noble a iPad. Podnikatelia sa chopili šance a pritiahli milióny čitateľov na čítanie e-kníh. Vydavatelia videli obrovskú príležitosť v predaji pred a v čase prázdnin, kedy ľudia dostali čítačky ako darček. Počiatočné prudké tempá rastu predaja e-čítačiek klesli hneď ako čítačky prestali byť pre zákazníkov atraktívne a nahradili ich smartphony a tablety. Minulý rok sa predalo okolo 12 miliónov čítačiek, zatiaľ čo v roku 2011 až 20 miliónov. (zdroj dat

od Forrest Research) Výsledky ankiet od Nielsen ukazujú pokles primárnych čitateľov e-kníh na 32% v prvom kvartáli 2015 z 50% v roku 2012.

Nové rokovania vydavateľov nútili Amazon posledný rok znižovať ceny e-kníh a mnoho z nich si začalo fakturovať viac. Malý cenový rozdiel medzi e-knihou a paperbackom (brožovaných väzieb kníh) spôsobia, že čitatelia uprednostnia tlačovú verziu knihy. Ak je cenový rozdiel medzi e-knihou a tlačenou verziou 13 USD, niektorí čitatelia sa prikláňajú k tlačenej forme.

Americký vydavatelia hlásia za prvý polrok 2015 nárast predaja brožovaných väzieb kníh o 8,4%. Je to spôsobené nižšou cenou brožovaného vydania oproti e-knihám.

Obchodná vojna medzi IT technológiami a tlačou ešte nie je na konci. Analytici upozorňujú, že je ešte predčasné hovoriť o konci digitálnej verzie publikovania. Nové príťažlivé zariadenia by mohli oživiť trh s e-knihami. Stále rastie počet ľudí s možnosťou čítania na mobilných telefónoch. Amazon predstavil novinku – tablet za 50 USD, čo by predstavovalo nový príliv čitateľov e-kníh.

Počet čitateľov neklesá. Je dosť možné, že rastie počet čitateľov, ktorí nakupujú a čítajú digitálne knihy, ktoré nekúpili v sieti od tradičných vydavateľov. Klesajúce tržby predaja z digitálnych kníh hlásený vydavateľmi neznamená, že ide o prechod k lacnejším verziám publikovania.

Digitálny predaj kníh si podľa Amazonu zachoval svoju stúpajúcu trajektóriu. V roku 2014 predstavil Amazon, ktorý ovláda 65% trhu s predajom digitálnych kníh, predplatiteľskú službu. Služba umožňuje čitateľom za mesačný poplatok menej ako 10 USD využívať neobmedzené čítanie digitálnych kníh. Databáza digitálnych kníh ponúka viac ako milión titulov. Mnoho titulov je aj od samovydavateľov.

Veľa expertov na problematiku vydávania a publikovania kníh konštatuje, že svet sa mení veľmi rýchlo a je predčasné povedať, že počet čitateľov digitálnych kníh je ubúdajúci. Pravdepodobne ide o krátkodobú prestávku. Budúce generácie možno budú chcieť čítať knihy na smartphonoch a príde ďalší nárast čitateľov digitálnych kníh.

CHARAKTERISTIKA NEMECKÉHO KNIŽNÉHO TRHU

Vydavateľstvá v Nemecku vydali za rok 2014 najmenej kníh za poslednú dekádu. Štatistika uvádza 87 134 titulov a obrat sa pohyboval na úrovni 9,32 mld. euro. Pritom v roku 2010 sa obrat tržieb z predaja kníh pohyboval vo výške 9,73 mld. eur s 95 838 vydaných titulov, a v porovnaní s rokom 2005, kedy bol 9,16 mld. eur a v roku 2006 s 9,26 mld. eur. Podiel kamenných predajní na predaji kníh si stále udržiava svoj približne polovičný výkon z celkového predaja. V roku 2014 predstavoval 49,2% z celkových tržieb, čo je 4,58 mld. eur oproti roku 2005 kedy bol 54,8%. Internetový predaj kníh mierne poklesol a zabezpečuje si 16,2% podiel, čo je 1,51 mld. eur. (*tabuľka 2*).

V celkovom hodnotení vydavateľský komplex Nemecka skončil v miernom poklese oproti minulému roku. Prudký predaj elektronických kníh zaznamenaný v roku 2010 nedosiahol očakávané výsledky. Nástup digitálnych kníh oslovil istú časť čitateľov klasických papierových vydaní, ale tlačená verzia knihy si udržiava stále svoju dominanciu. Oproti anglicky hovoriacim krajinám je nemecký trh viac konzervatívny. Napriek tomu vydavateľsko-tlačiarenský komplex sa pripravuje na transformáciu, ktorá bude spojená s celkovou digitalizáciou. Tlačená podoba kníh v nadchádzajúcom čase prejde významnými zmenami podporenými IT technológiami, ktoré prenikli do každej domácnosti.

Predaj digitálnych kníh má stále vzostupnú tendenciu. Predaj e-kníh bol v roku 2014 na úrovni 24,8 mil. kníh a rok pred tým 21,5 mil. kníh čo je medziročne 15% nárast. Digitálna kniha je alternatívou k tlačenej knihe. Tak isto existuje cenové prepojenie medzi týmito dvomi formami.

Tabuľka 2
Rozloženie predaja kníh v Nemecku

Forma predaja	Maloobchodný predaj	Vydavatelia	Internetový predaj	Ostatní
Podiel v mld. eur	4,583	1,904	1,511	0,922
Podiel v %	49,2%	20,4%	16,2%	9,9%

Zdroj: www.boersenverein.de

Obchodná politika nemeckých vydavateľstiev je postavená na prvom vydaní tvrdej väzby a súčasne s ňou aj digitálnej verzie, ktorá je o tretinu lacnejšia. Po roku nasleduje brožované vydanie na ktoré pripadá štvrtinový podiel celkového trhu, a jeho predajná cena je na úrovni polovice tvrdej väzby. V nasledujúcom roku je kniha vo výpredaji za tri až štyri eurá.

Z hľadiska tematického spektra sú na prvom mieste detektívky, nasleduje literatúra faktu a kuchárky. Prvé miesto v tematickom zložení je pravdepodobne súčasný tendenčný záujem o detektívku, nakoľko z dlhodobých štatistík toto miesto patrilo beletrii, ktorá má približne tretinový podiel obratu. Významný podiel pripadá na produkciu kníh orientovaných na deti a mládež.

Vydavatelia registrujú na prvom mieste vydávanie noviniek v objeme 19,1% čo predstavuje 14 111 všetkých vydaných titulov v roku. Na druhom mieste sa nachádza vydávanie nemeckej literatúry v objeme 14,2% teda 10 487 titulov. Podiel detských a mládežníckych kníh predstavuje 11,0% v objeme 8 142 titulov. Nezanedbateľnou položkou je prekladová literatúra, ktorou Nemecko prispieva pri výmene kultúrnych informácií v objeme 10 812 titulov, čo predstavuje 13%. Reciprocne Nemecko predá na medzinárodnom trhu licenčné práva približne pre 8 000 titulov. Ide o významnú podporu šírenia nemeckej kultúry vo svete.

Zloženie čitateľov je približne rovnaké ako na Slovensku. Potreba čítať sa stále prejavuje a patrí ku kultúre národa. Vlastniť knihu alebo zbierku a oddať sa čítaniu zavedie ľudí do kamennej predajne, čím sa vytvára sociálna sieť podobne zmýšľajúcich ľudí.

Tabuľka 3
Porovnanie súčasného trhu s knihami a prognóza vývoja trhu do roku 2018

Rok	Knižná forma	Tržby z predaja kníh v mld. dolároch				
		USA	Japonsko	Čína	Taliansko	UK
2014	Tlačené knihy	10,2	7,2	4,5	3,1	2,1
	Digitálne knihy	5,7	1,4	0,1	0,1	0,9
2018	Tlačené knihy	7,6	6,1	4,2	2,7	1,4
	Digitálne knihy	8,9	1,7	0,3	0,3	1,6

Zdroj: http://www.statista.com/chart/2823/book-market-development-forecast/

Klasický maloobchodný predaj je atakovaný elektronickým knižným obchodom a podľa očakávania prehlbuje stratu. Organizovanie klasického trhu prechádza optimalizáciou, nakoľko stratu zaznamenáva predaj kníh v obchodných sieťach, knižných kluboch a taktiež sietiach

knižných obchodov. Rovnováha rastu v tejto oblasti už bola dosiahnutá a žiadne zmeny v profite sa už neočakávajú. Budúcnosť patrí digitálnej knihe, ktorá zaznamená novú organizáciu trhu s knihami. Klasický model vzťahov predaja kníh, akým je objednávanie a obchodovanie vydavateľa s knižným maloobchodom v Nemecku by viedol k celkovej reštrukturalizácii tohto trhu. Podmienkou úspechu v budúcnosti je vstup do digitálneho sveta kníh spolu s distribúciou a odsunutie internetového predaja z tohto sektora.

Medzinárodný knižný veľtrh vo Frankfurte každoročne navštívi okolo 300 tis. návštevníkov, ktorým ponúka viac ako 7 tis. vystavovateľov. Veľtrh sa tak stáva spoľahlivým indikátorom knižného trhu. Na, v poradí už 64. veľtrhu, sa vydavatelia a kníhkupci zoznamujú aj s technickými riešeniami a možnosťami ďalšieho pôsobenia na trhu.

Predajnosť digitálnych kníh v nasledujúcich rokoch sa v jednotlivých krajinách výrazne líši. Napríklad v USA sa v najbližších rokoch oproti iným krajinám zmení forma knihy z klasickej tlačenej na digitálnu. Neuveriteľný posun v prospech digitálnej knihy predstavuje ďalšie možnosti pre IT technológie. Oproti tomu v ostatných krajinách ako je Nemecko, Japonsko ostáva tlačená kniha na trhu stále dominantná (*tabuľka 3*).

CHARAKTERISTIKA SLOVENSKÉHO KNIŽNÉHO TRHU

Slovenský knižný trh je neporovnateľne menší, v porovnaní s anglosaským či nemeckým knižným trhom. Porovnávať sa môže s českým trhom, ktorý mu je najbližší. Pôsobí tu niekoľko veľkých vydavateľstiev a množstvo malých, špecializovaných vydavateľstiev, ktoré dodávajú na trh svoju produkciu. Z tohto dôvodu je problematické odpovedať jednoznačne, aký je objem produkcie a stanoviť, aký je predaj kníh na území Slovenska. Podstatnú časť predaja kníh na Slovensku sprostredkuje klasický maloobchodný predaj prostredníctvom sietí klasických „kamenných obchodov“.

Tabuľka 4
Rozloženie predaja

Forma predaja	Maloobchodný predaj	Internetový predaj	Učebnice	Supermarkety	Ostatní
Podiel na trhu (v mil. eur)	55	18	15	10	2
Podiel v %	55%	18%	15%	10%	2%

Zdroj: Správa o slovenskom knižnom trhu http://zvks.sk/sprava-o-slovenskom-kniznom-trhu-2014

Pri odhadovaní celkového obratu predaja kníh sa vychádza z čísla 110 mil. eur. (*tabuľka 4*). Nakoľko neexistujú žiadne presné čísla a štatistika toto číslo zohľadňuje, vychádzame z hlásenia významných predajcov ako sú Panta Rhei, Martinus, IKAR, Knihy pre každého a údaje, kde štát nakupuje a distribuuje učebnice základným a stredným školám.

Najsilnejšou predajnou sieťou je Panta Rhei, ktorej obrat je na úrovni 28 mil. eur. Martinus sa nachádza na druhej priečke s obratom 4,8 mil. eur, na tretej priečke sú Knihy pre každého s obratom 2,8 mil. eur. Supermarkety na čele s Tescom tvoria 10 mil. eurový obrat. Štát kontroluje tlač učebníc s obratom 15 mil. eur, z ktorých sú vyčlenené vysokoškolské učebnice. Tlač vysokoškolských učebníc si zabezpečujú samotné vysoké školy.

SLOVENSKÍ VYDAVATELIA

Slovenskí vydavatelia sú registrovaní Maticou slovenskou na Ministerstve kultúry. Spolu s vydavateľmi sa začleňujú aj štátne inštitúcie, obce, organizácie a fyzické osoby, ktoré v sledovanom roku vydali neperiodickú publikáciu (*tabuľka 5*). V roku 2014 vydalo 1 635 rôznych spoločností aspoň jeden titul.

Tabuľka 5
Počet vydavateľov v sledovanom období

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Slovensko	1520	1518	1657	1494	1635
Čechy	2 769	2 530	2 663	2 553	–

Zdroj: Správa o slovenskom knižnom trhu http://zvks.sk/sprava-o-slovenskom-kniznom-trhu-2014

Najväčším vydavateľom v roku 2014 bolo so svojimi 1 244 titulmi Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave, nasleduje Slovenská knižnica pre nevidiacich v Levoči, vydavateľstvo Slovart, IKAR, a prvú päťku uzatvára Technická univerzita Košice.

Tabuľka 6
Tržby knižných veľkoobchodov (v mil. €)

Knižný veľkoobchod	2012	2013	2014
IKAR a.s.	9,8	11,4	11,5
Pemic s.r.o.	5,9	5,9	-
Partner Technic s.r.o.	2,6	4,4	4,9
Slovart-Store, spol. s r.o.	4,3	3,8	3,1
Albatros Media s.r.o.	2,2	2,7	-

Zdroj: Správa o slovenskom knižnom trhu http://zvks.sk/sprava-o-slovenskom-kniznom-trhu-2014

DIGITÁLNE KNIHY NA SLOVENSKU

Trh s digitálnymi knihami sa na Slovensku vyvíja od roku 2010. Skúsenosti s touto formou elektronického publikovania majú spoločnosti Dibuk a Wooky (*tabuľka 7*). Podľa dostupných informácií tržby s digitálnymi knihami v roku 2014 dosiahli na Slovensku približne 1 mil. €. V portfóliu oboch spoločností sú zastúpené slovenské vydavateľstvá prostredníctvom ktorých sa na trh dostávajú digitálne knihy. Ponuka kníh však nie je kompletná, nakoľko na obchode s

digitálnymi knihami sa podieľajú aj iné spoločnosti. Celkovo možno považovať trh s digitálnymi knihami na Slovensku za postupne rozvíjajúci. Výhodou pritom môže byť príbuznosť s českým jazykom, čo znamená, že na slovenský trh by mohli penetrovať aj české tituly, čím by sa ponuka značne rozšírila.

Tabuľka 7
Prehľad obratu s digitálnymi knihami (v mil €)

Spoločnosť	Obrat
Dibuk	0,54
Wooky	0,36
Ostatné	0,1

Zdroj: Správa o slovenskom knižnom trhu http://zvks.sk/sprava-o-slovenskom-kniznom-trhu-2014

Čitatelia požadujú digitálne knihy čoraz intenzívnejšie. Ide o celosvetový trend. Vydavateľstvá poskytujú čitateľom tlačené aj digitálne verzie vychádzajúcich titulov. Umožňuje to čitateľom možnosť výberu. Pre vydavateľstvo prinášajú nové vydania kníh pokrytie autorských honorárov pre obe platformy. Digitálne knihy riešia pre vydavateľstvo nižšie náklady vydania, skladovania a možnosť už raz vydaný titul kedykoľvek predať, nakoľko digitálne knihy sa nevypredajú.

Na základe dostupného odhadu obratu predaja s digitálnymi knihami a predajom zariadení na ktorých sa dajú digitálne knihy čítať, je zrejmé, že digitálne knihy sú medzi čitateľmi zdielané aj nelegálne. Nepomer medzi predanými digitálnymi knihami, legálne dostupnými digitálnymi knihami a výslednou štatistikou predaja vedie k reálnemu konštatovaniu o porušovaní autorských práv.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. Blubla, P.: Súčasný stav a výhľad ďalšieho rozvoja polygrafie. Zväz polygrafie na Slovensku. Martin, 4. apríl 2012.
2. Dobrovič, V.: Europapier – jednotka na trhu. Print Progress. 2013.
3. Dupaľ, A. – Leščišin, M. – Stern, J. 2007. Manažment výroby. Bratislava: Sprint vfra.
4. Majtán, M. 2009. Projektový manažment. Bratislava: Sprint dva 2009.
5. Majtán, M. a kol. 2009. Manažment. Bratislava: Sprint dva 2009. s. 408.
6. Majtán, Š. a kol. 2012. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint 2 s.r.o. 2012. s. 324.
7. Samuelson, P. A. – Nordhaus, W. D.: Economics, 14th Edition, McGraw-Hill Inc., New York, 1992.
8. Stopka, O.: Modelovanie logistockých nákladov pri prechode zo zásobovacieho obstarávania na Just in Time zásobovanie. Ročník 9, číslo I., apríl 2014.
9. Thomasová, E.: Organizovanie. Bratislava: Sprint 2 s.r.o. 2013. s. 197.

https://en.wikipedia.org/wiki/Borders_Group
https://cs.wikipedia.org/wiki/Streaming

http://mobile.nytimes.com/2015/09/23/business/media/the-plot-twist-e-book-sales-slip-and-print-is-far-from-dead.html?referrer=&_r=0
https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Six
http://www.goethe.de/ins/sk/bra/kul/mag/dgm/hin/sk8326705.htm
http://www.statista.com/chart/1159/ebook-sales-to-surpass-printed-book-sales-in-2017/
http://www.statista.com/chart/2823/book-market-development-forecast/
http://www.sckn.cz/content/zpravy/file-1071.pdf
http://zvks.sk/sprava-o-slovenskom-kniznom-trhu-2014/

HISTORICKÝ KOEFICIENT BETA
HISTORICAL COEFFICIENT BETA

Bernadeta Siváková[1]

ABSTRACT
The mostly used method for determining cost of equity is the capital asset pricing model which was developed almost at the same time by Sharpe and Lintner. It is one of the most important models in asset pricing theory and on how to measure risk and the relation between expected return and risk. The result of this relation is beta coefficient, known as market beta or systematic risk of assets. Even though it is subject to a lot of criticism with respect to its validity, it is still widely used by many academics and practitioners. In this article, we introduce basic strengths and weaknesses of CAPM based upon recent empirical studies and provide a simple example of calculation of market beta in real market terms in some countries of European Union in automobile industry.

KEYWORDS
CAPM, Historical Coefficient Beta, OLS

JEL KLASIFIKÁCIA
G120

ÚVOD

Sharpe (1965) a takmer v rovnakom čase aj Lintner (1964) vytvorili model na zachytenie systematického rizika cenných papierov a determinovanie výnosu individuálnych aktív. (Sharpe získal za tento model Nobelovu cenu v roku 1990). Išlo o model oceňovania kapitálových aktív a spôsobil skutočne revolúciu vo finančnej oblasti. Východiskom pre jeho vznik sa stala teória portfólia, ktorú vo svojej práci v roku 1952 a 1959 predstavil Markowitz. V Teórii portfólia si investor vyberá také portfólio, ktoré maximalizuje jeho užitočnosť.[2][3]
Model CAPM je užitočný pri riešení mnohých problémov ako stanovenie nákladov vlastného kapitálu, manažovanie diverzifikovaného portfólia, ako aj určenie rizikovej prémie. Vychádzajúc z modelu CAPM, očakávaný výnos aktíva sa počíta ako:

$$E(\tilde{R}_i) = R_f + \beta_i\left[E\left(\tilde{R}_m\right) - R_f\right];$$

, kde
$\tilde{R}_i$ je individuálny výnos cenného papiera i;
$\tilde{R}_m$ je očakávaný výnos trhového portfólia,
R_f je bezriziková úroková miera.
Za podmienok ceteris paribus je model platný len za presne vymedzených podmienok:[4]

- Investor je averzný k riziku a snaží sa maximalizovať svoju užitočnosť.
- Investori majú homogénne očakávania o ich očakávaných výnosoch a rozdelení a sú tzv. price takers, teda nevedia ovplyvniť cenu aktív.

[1] Ing. Bernadeta Siváková, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, bernadeta.sivakova@ euba.sk
[2] JOHNSTONE, D.J. 2012. The CAPM Debate and the Logic and Philosophy of Finance. In *A journal of Accounting, Finance and Business Studies.* ISSN 1467-6281, 2012, vol. 49, p.1-6.
[3] MARKOWITZ, H. 1959. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments. In *Journal of Finance.* ISSN 1540-6261,1959, vol. 7, no. 1, p.77-91.
[4] HARUMOVÁ, A. a kol. 2008. *Stanovenie hodnoty majetku.* Bratislava : Iura Edition, 2008. 499 s. ISBN 978-80-8078-224-5.

- Investori si môžu požičať a vypožičať peniaze za bezrizikovú úrokovú mieru.
- Všetky aktíva sú dokonale deliteľné.
- Trhy aktív sú dokonalé a efektívne a všetky informácie sú bezplatne dostupné všetkým investorom. Na trhoch neexistujú žiadne nedokonalosti ako zdaňovanie a transakčné náklady.

Model CAPM predpokladá, že všetky akcie sú rovnako citlivé na pohyby na trhu a reagujú rovnako na správy v ekonomike a ich hodnoty fluktuujú z roka na rok. Na základe niektorých štúdií sa preukázalo, že niektoré z týchto predpokladov nemusia byť naplnené, aby si model zachoval svoju platnosť. Lintner (1969) napríklad dospel k záveru, že ak podmienka 2 nie je naplnená, model je stále platný, ale na druhej strane podmienka 3 musí byť vždy splnená.[5]

KRITIKA MODELU CAPM

Práve spomínané predpoklady ako aj ich nezlučiteľnosť s realitou viedli k mnohým empirickým analýzam, ktoré sa na jednej strane pokúšali potvrdiť platnosť modelu alebo na druhej strane vyvrátiť jeho vypovedaciu schopnosť. V nasledujúcich bodov uvedieme najznámejšie výroky vzhľadom na doteraz realizované štúdie, ktoré sú proti platnosti modelu CAPM:

- CAPM vyžaduje, aby výnosy mali normálne rozdelenie. Mnohé štúdie zamietli hypotézu o normálnom rozdelení výnosov.
- Ďalšie empirické výskumy testovali vzťah medzi rizikom a výnosom. Výsledkom bol potvrdenie negatívneho vzťahu medzi rizikom a výnosom.
- CAPM je založené na pozitívnych váhach aktív, mnohé štúdie však zistili, že aktíva majú negatívne váhy.

Ďalším problémom v súvislosti s platnosťou modelu CAPM bolo, či je platný aj na inom ako americkom kapitálovom trhu. Dôvodom bolo, že v čase, keď bol model testovaný za efektívne trhové portfólio sa považovalo S&P 500. Týmto sa zaoberal napríklad Yalwar a Varna (1988), ktorí sa snažili model otestovať na Indickom kapitálovom trhu a Yang a ZU (2006), ktorí zase testovali model na Čínskom kapitálovom trhu. Obe štúdie popreli platnosť modelu na týchto trhoch, na druhej strane potvrdili, že medzi rizikom a výnosom je lineárny vzťah.[6]

Jednou z najvýznamnejších štúdii vytvorenej proti modelu CAPM je štúdia realizovaná Tverskym a Kahnemanom – *„Prospect Theory“ a* "*Cumulative Prospect Theory*"(1979,1992), za ktorú Kahneman v roku 2002 získal Nobelovu cenu. Základom ich štúdie je, že investor sa nespráva vždy racionálne. Táto revolučná štúdia bola vyvinutá 80.tych a 90.tych rokoch a svoj pôvod má v teórii očakávanej užitočnosti. Autormi teórie očakávanej užitočnosti sú Neumann a Morgenstern.[7][8] Teórie od Tverskeho a Kahnemana predstavovali významný krok k zlepšeniu rozhodovania za podmienok rizika. Napriek úplne novému pohľadu k oceňovaniu kapitálových aktív, v praxi sa tieto teórie používajú len zriedka. „*Dôvodom je, že nie je jasne definované ako ju aplikovať v praxi. Kľúčová myšlienka v Prospect Theory je, že ľudia odvodzujú očakávanú užitočnosť od „príjmov“ a „výdavkov“ k danému časovému horizontu. Kahneman a Tversky však neposkytujú detailné vymedzenie toho, ako tieto „príjmy“ a „výdavky definovať“. “*[9] Táto skutočnosť odrádza mnohých vedcov od jej aplikácie v praxi.

[5] LINTNER, J. 1969. The Aggregation of Investors Diverse Judgments and Preferences in Perfectly Competitive Security Markets. In *Journal of Financial and Quantitative Analysis 4.* ISSN 0022-1090, 1969, vol.4, no.4, p.347-400.

[6] YANG, X. – DONGHUI, X. 2006. *Testing the CAPM model- a Study of the Chinese Stock Market*: Master Thesis Essay. Sweden : UMEA School of Business, 2006

[7] KAHNEMAN, D. – TVERSKY, A. 1979. Prospect theory: an analysis of desicion under risk. In *Econometrica*. ISSN 1468-0262, 1979, vol. 47, p. 263.291.

[8] TVERSKY, A. – KAHNEMAN, D. 1992. Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. In *Journal of Risk and Uncertainty.* ISSN 0895-5646, 1992, vol. 5, p. 297-323.

[9] BARBERIS, N.C. 2013. Thirty Years of Prospect Theory in Economics: A Review and Assesment. In *Journal of Economic Prospectives.* ISSN 2013, vol.27, no.1, p.173-196.

„Prospect Theory“ je užitočná v mnohých oblastiach. Vo finančnom sektore našla odpoveď na nasledovné otázky:

- Prečo niektoré aktíva majú vyšší priemerný výnos ako iné? Touto otázkou sa zaoberá aj model CAPM, pričom vychádza z predpokladu, že investor oceňuje riziko vzhľadom na očakávaný výnos.
- Vysvetľuje ako investori obchodujú s finančnými aktívami v čase.

Napriek mnohým kritikám CAPM, je tento model stále veľmi široko používaný medzi manažérmi ako aj odporúčaný finančnými profesormi v mnohých publikáciách. Dokazuje to aj prieskum realizovaný Welchom [10](2008), ktorý zistil, že viac ako 75 % profesorov odporúča tento model pre stanovenie nákladov vlastného kapitálu. Graham a Harvey (2001) zase realizovali prieskum medzi 392 finančnými manažérmi v Amerike a zistili, že 73, 5 % dopytovaných používa tento model v praxi.

Napriek mnohých štúdiám realizovaných proti modelu CAPM, experti považujú tento model za najvhodnejší pre odhad nákladov vlastného kapitálu. V nasledujúcej časti sa budeme venovať kľúčovému parametru modelu CAPM a to koeficientu beta a jeho spôsobu výpočtu použitím historický údajov.

HISTORICKÝ KOEFICIENT BETA

Napriek mnohým odporúčaniam v zahraničnej literatúre ako správne implementovať model CAPM v praxi, hlavne v súvislosti s výpočtom historického beta koeficientu, neexistuje žiadny konsenzus v súvislosti s tým, ako dostať najlepší odhad tohto parametra. Koeficient beta môžeme definovať ako závislosť výnosu cenného papiera od trhového výnosu. Koeficient beta zachytáva systematické riziko cenného papiera, ktoré nie je možné diverzifikovať. Okrem systematického rizika existuje aj nesystematické riziko, ktoré je spôsobené firmou alebo odvetvím a je ho možné diverzifikovať.

Vzhľadom na nejednotnosť vo výpočte koeficientu beta, existuje niekoľko odporúčaní pre jeho kvantifikáciu v súvislosti s výberom správneho indexu, dĺžkou obdobia a frekvenciou sledovaných výnosov.[11]

- *Trhový index by mal zahŕňať všetky dostupné aktíva.*
- *Počet pozorovaní závisí od dĺžky sledovaného obdobia (5 rokov, 1 rok) a frekvencie s akou sa sledujú výnosy cenných papierov a výnosy trhového indexu (denné, týždenné, mesačné a ročné). Na druhej strane, dlhý časový horizont znižuje spoľahlivosť odhadu beta koeficientu: riziko spoločnosti pred piatimi rokmi vo väčšine prípadoch nie je zhodné s rizikom spoločnosti v súčasnosti.*

Pri kvantifikácii beta koeficientu môžeme použiť rôzny typ dát, ale odporúča sa použiť 5 ročné mesačné výnosy a vážené trhové portfólio ako proxy pre trhový výnos. Zvyčajne beta koeficient je odhadovaný využitím regresnej analýzy. Výnos aktív ako závislá premenná je regresovaná oproti výnosu vhodného trhového indexu, ktorý predstavuje vhodný proxy parameter portfólia, ktoré obsahuje všetky rizikové aktíva.

S cieľom bližšie predstaviť problémy, ktoré vznikajú pri kalkulácii historického beta koeficientu, rozhodli sme sa ho odhadnúť pre automobilový priemysel na rok 2014. Použili sme údaje z databázy Datastream za 15 krajín Európskej únie v období od 01.01.2009 do 31.12.2013. Typ údajov boli denné a mesačné výnosy aktív a trhového indexu. Za trhový index sme zvolili DAX 30 index a MSCI index. Historický beta koeficient sme následne stanovili pomocou OLS ako priemer z 5 ročných údajov a ako priemer z ročných údajov. Našu vzorku tvorí 16 spoločností. Za účelom porovnania citlivosti trhového beta koeficientu n vstupné údaje sme túto vzorku neočisťovali o spoločnosti, ktoré sa líšia od iných výrazne svojimi výsledkami.

[10] WELCH, I. 2008. The Consensus Estimate for the Equity Premium by Academic Financial Economist in December 2007. Unpublished Working Paper. Brown University.

[11] SCHWETZLER, B. (2010). *A note of beta estimates.* Available at: finexpert.info

Väčšina našich znalcov vychádza z údajov, ktoré na svojej stránke zverejňuje profesor Damodaran. Jeho postup stanovenia koeficientu beta pre automobilový priemysel v Európe spočíva v použití 5 ročných mesačných výnosov a za trhový index používa CAC vo Francúzsku. Následne je beta koeficient počítaný ako súčet dvoch tretín z 2 ročnej regresovanej bety plus jedna tretina ročnej regresovanej bety. Jeho vzorku tvorí 16 spoločností a jeho priemerná beta za odvetvie automobilového priemyslu v roku 2014 bola 1,58.[12]
Tabuľka 1 uvádza beta koeficienty počítané na základe denných výnosov pri použití dvoch indexov DAX 30 a MSCI indexu. Beta koeficient sme odhadli dvoma spôsobmi. Prvý z nich predstavoval odhad na základe 5 ročných údajov, druhý z nich predstavoval odhad na základe jednoročných údajov. Môžeme vidieť, že pri spoločnosti Peugeot sa beta koeficient líši, či použijeme index DAX 30 alebo MSCI index. Vo viacerých prípadoch je zmena medzi použitím 5 ročného obdobia alebo 1 ročného obdobia zanedbateľná, ako je to aj v prípade Peugeotu, kde beta odhadovaná na základe 5 ročných údajov použitím DAX 30 indexu je 1,35 a použitím 1 ročných denných údajov 1,32. Výraznejšia zmena v hodnote beta koeficientu pri inej dĺžke časového obdobia alebo pri zachovaná rovnakého indexu, je pri spoločnosti Renault.

Tabuľka 1 Beta koeficient počítaný využitím denných výnosov a indexov DAX 30 a MSCI v automobilovom priemysle v roku 2014

P.č.	Názov spoločnosti	5Y Beta/DAX30	1Y Beta/DAX	5Y Beta/MSCI	1Y Beta/MSCI
1	PEUGEOT	1.35	1.32	1.23	1.18
2	PLASTIC OMNIUM	1.00	1.14	0.93	0.98
3	RENAULT	1.51	1.24	1.37	1.09
4	MAN	1.11	0.21	0.97	0.19
5	MAN PREF.	0.70	0.12	0.59	0.11
6	AUDI	0.28	0.14	0.23	0.16
7	BMW	1.12	1.04	0.96	0.89
8	BMW PREF.	1.06	0.66	0.93	0.57
9	DAIMLER	1.26	1.13	1.09	0.91
10	PORSCHE AML.HLDG.PREF.	1.25	1.18	1.10	0.98
11	VOLKSWAGEN	1.02	1.07	0.87	0.88
12	VOLKSWAGEN PREF.	1.03	1.06	0.89	0.87
13	FIAT CHRYSLER AUTOS.	1.48	1.30	1.37	1.23
14	PININFARINA	0.88	0.53	0.86	0.48
15	TOYOTA CAETANO	-0.02	-0.38	0.03	-0.22
16	ROSENBAUER INTL.	0.28	0.23	0.25	0.26
	Celková hodnota	**0.96**	**0.75**	**0.85**	**0.66**

Zdroj: vlastné spracovanie, údaje z Datastream

V tabuľke č.2 sú uvedené koeficienty beta odhadované na základe mesačných výnosov. V porovnaní s výsledkami v tabuľke č. 1, vidíme výrazne nižšie hodnoty beta koeficientu v porovnaní s odhadmi uvedenými v tabuľke 1. Jedným z dôvodov je, že pri použití mesačných výnosov, sa výrazne znižuje počet pozorovaní a tým sa zvyšuje aj chyba odhadu. Výrazne sa medzi sebou líšia aj ročné bety odhadované použitím indexu DAX 30 a MSCI indexu. Napríklad u spoločnosti Renault, Man a Audi. Jednoročná beta odhadovaná na základe DAX 30 indexu je takmer dvojnásobne vyššia ako beta odhadovaná na základe MSCI indexu, viď

[12] DAMODARAN, A. (2015). Sample of the companies in automobile industry in Europe with country specification. Available at: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/

napríklad spoločnosť AUDI. Jednoročná beta odhadovaná na základe DAX 30 indexu je 0,83 a jednoročná beta odhadovaná použitím MSCI indexu je 0,44.

Tabuľka 2 Beta koeficient počítaný využitím mesačných výnosov a indexov DAX 30 a MSCI v automobilovom priemysle v roku 2014

P.č.	Názov spoločnosti	5Y Beta_DAX30	1Y Beta_DAX30	5Y Beta/ MSCI	1Y Beta/ MSCI
1	PEUGEOT	-0.02	0.25	0.15	-0.37
2	PLASTIC OMNIUM	0.87	-0.13	0.72	1.92
3	RENAULT	0.21	1.21	0.38	0.76
4	MAN	0.40	1.18	0.49	0.69
5	MAN PREF.	0.26	0.91	0.44	0.41
6	AUDI	0.66	0.83	0.41	0.44
7	BMW	0.34	1.44	0.41	1.30
8	BMW PREF.	0.40	1.75	0.40	0.91
9	DAIMLER	0.10	0.90	0.26	1.08
10	PORSCHE AML.HLDG.PREF.	0.08	-0.17	0.22	0.42
11	VOLKSWAGEN	0.03	-0.15	0.10	-0.78
12	VOLKSWAGEN PREF.	0.85	0.12	0.57	-0.08
13	FIAT CHRYSLER AUTOS.	0.01	-0.98	0.16	-0.54
14	PININFARINA	0.71	2.90	-0.54	-2.13
15	TOYOTA CAETANO	-0.25	-2.82	-0.20	-1.74
16	ROSENBAUER INTL.	0.18	0.54	0.30	-0.07
Celková hodnota		**0.30**	**0.49**	**0.27**	**0.14**

Zdroj: vlastné spracovanie, údaje z Datastream

Legenda k tabuľkám:

Červená farba označuje beta koeficienty, ktorých hodnota je záporná.

Žltá farba označuje beta koeficienty, ktorých hodnota je v rozpätí <0; 0,4>

Zelená farba označuje beta koeficienty, ktorých hodnota je vyššia ako 1,30.

ZÁVER

Model CAPM je od jeho definovania terčom kritiky. Napriek tomu je stále veľmi preferovaný a odporúčaný medzi finančnými expertmi a v akademickej oblasti. Kľúčovým parametrom je koeficient beta, ktorý zachytáva systematické riziko cenného papiera. Keďže jeho hodnotu nevieme získať priamo, ale len prostredníctvom odhadu, jeho výsledná hodnota je veľmi citlivá na údaje, z ktorých sa pri jeho odhade vychádza. Dôkazom sú aj naše výsledky. Na základe odhadu beta koeficientu v automobilovom priemysle v Európe sme dospeli k záveru, že naše výsledky sa výrazne menili od indexu, ktorý sme použili ako proxy parameter pre výnos trhového portfólia. Ešte výraznejšie rozdiely boli pri použití denných a mesačných výnosov aktív. Odhad beta koeficientu vychádzajúc z mesačných výnosov viedol k výrazne odlišným výsledkom nielen v porovnaní so spoločnosťami v tabuľke 2, ale aj medzi beta koeficientami odhadovanými na základe denných výnosov. Vysoká subjektivita pri odhade parametrov modelu CAPM len potvrdzuje fakt, že beta koeficient odhadovaný použitím historických údajov by mal byť použitý len v prípadoch, kedy nie je možné využiť iné prístupy k stanoveniu beta koeficientu ako je napríklad použitie účtovných údajov.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

BARBERIS, N.C. 2013. Thirty Years of Prospect Theory in Economics: A Review and Assesment. In *Journal of Economic Prospectives.* ISSN 2013, vol.27, no.1, p.173-196.
DAMODARAN, A. (2015). Sample of the companies in automobile industry in Europe with country specification. Available at: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
GRAHAM, J.R. – HARVEY, C. (2001). *The theory and practice of Corporate Finance: evidence from the field.* Journal of Financial Economics. Vol.60, p. 187-243. ISSN 0304-0405X.
HARUMOVÁ, A. a kol. 2008. *Stanovenie hodnoty majetku.* Bratislava : Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-224-5. s. 499.
JOHNSTONE, D.J. 2012. The CAPM Debate and the Logic and Philosophy of Finance. In *A journal of Accounting, Finance and Business Studies.* ISSN 1467-6281, 2012, vol. 49, p.1-6.
KAHNEMAN, D. – TVERSKY, A. 1979. Prospect theory: an analysis of desicion under risk. In *Econometrica.* ISSN 1468-0262, 1979, vol. 47, p. 263.291.
LINTNER, J. 1969. The Aggregation of Investors Diverse Judgments and Preferences in Perfectly Competitive Security Markets. In *Journal of Financial and Quantitative Analysis 4.* ISSN 0022-1090, 1969, vol.4, no.4, p.347-400.
MARKOWITZ, H. 1959. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments. In *Journal of Finance.* ISSN 1540-6261,1959, vol. 7, no. 1, p.77-91.
SCHWETZLER, B. (2010). *A note of beta estimates.* Available at: finexpert.info
TVERSKY, A. – KAHNEMAN, D. 1992. Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. In *Journal of Risk and Uncertainty.* ISSN 0895-5646, 1992, vol. 5, p. 297-323.
WELCH, I. 2008. The Consensus Estimate for the Equity Premium by Academic Financial Economist in December 2007. Unpublished Working Paper. Brown University.
YANG, X. – DONGHUI, X. 2006. *Testing the CAPM model- a Study of the Chinese Stock Market*: Master Thesis Essay. Sweden : UMEA School of Business, 2006

CENTRÁ ZDIEĽANÝCH SLUŽIEB NA SLOVENSKU
SHARED SERVICE CENTRES IN SLOVAKIA

Zuzana Skorková[1]

ABSTRACT
Shared service center (SSC) is defined as an accountable entity within a multi-unit organization tasked with supplying the business units, divisions and departments with specialized services. We talk about finance, accounting, IT, HR or sales transactions. They are in use due to several reasons – the most important are – costs reduction, quality and professionalism increase. There is the number of SSCs growing in Slovakia and they can be considered a new industry, because they create new job opportunity, bring investment and they are very beneficial for the Slovak economy. The following article describes the theoretical approach to SSC, history of this organizational model as well as the current situation of this new industry in Slovakia.

KEYWORDS
Shared Service Centers, Business Process Outsourcing, Business service Center forum, centralization.

JEL KLASIFIKÁCIA
M54

ÚVOD

Súčasné podnikateľské prostredie vyžaduje od firiem, aby neustále pracovali na svojej konkurenčnej východe a to prostredníctvom lepšej úrovne služieb, nízkych nákladov, stáleho zlepšovania a inovácií. Vďaka liberalizácii obchodu, rozšíreniu a dostupnosti internetu, digitalizácii dát a výraznému zníženiu medzinárodných telekomunikačných poplatkov dochádza v posledných rokoch k odklonu od trendu decentralizácie naspäť k centrálnemu riešeniu niektorých aktivít v rámci centra zdieľaných služieb.[2] Prostredníctvom centralizácie podnikových procesov do oblastí s nízkymi výrobnými (najmä personálnymi) nákladmi dokážu zvyšovať efektívnosť vynaložených prostriedkov na daný proces, unifikovať a harmonizovať centralizovanú činnosť. Slovensko sa pre tieto centrá stalo dôležitou destináciou, hlavne kvôli polohe, stabilnej politickej a ekonomickej situácii a veľmi kvalifikovanej a relatívne stále lacnej pracovnej sile. Centrá podnikových služieb sú významným zamestnávateľom z pohľadu nášho hospodárstva. V nasledujúcom príspevku sa preto budeme venovať definícii týchto centier, ich histórii a súčasnej situácii na Slovensku.

CENTRÁ ZDIEĽANÝCH SLUŽIEB – SHARED SERVICE CENTERS

Centrá zdieľaných služieb predstavujú kombináciu centralizácie a posilnenia procesov a služieb spolu s posilnením finančného riadenia kontroly týchto služieb. Služby, ktoré môžu byť zdieľané, môžu pochádzať zo všetkých oblastí podniku.[3]

[1] Ing. Zuzana Skorková, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu Katedra manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, zuzana.skorkova@euba.sk
[2] KISLINGEROVÁ, E. 2008. *Inovace nástrojú ekonomiky a managementu organizací,* PRAHA : C.H. Beck, 2008. s. 113. ISBN 978-80-7179-882-8.
[3] DOHNAL, J. – PŘÍKLENK, O. 2011. *CIO a podpora v byznysu : s případovými studiemi CIO v ČR a SR.* Praha : Grada Publishing, 2011. s. 23. ISBN 978-80-247-4050-8.

Podľa Andrišina[4] je centrum zdieľaných služieb špecializovaná pobočka firmy, ktorá preberá a vykonáva vedľajšie prevádzkové činnosti s cieľom ich:

- Štandardizácie,
- Zjednodušenia
- Vyššej efektivity
- Nižších nákladov.

Kislingerová[5] definuje centrum zdieľaných služieb ako zvláštnu jednotku, interné outsourcingové centrum, ktoré prevezme spoločné aktivity ostatným pobočkám, resp. podnikom v skupine, či v regióne, s cieľom optimalizovať a formalizovať proces ich riešenia. Samozrejme musíme vychádzať z predpokladu, že sa jedná o činnosti, ktoré sa dajú centralizovať relatívne ľahko, efektívne a hlavne bez narušenia kontinuity ostatných procesov prebiehajúcich vo vnútri podniku. Všetky takto centralizované procesy sledujú predovšetkým potrebu znižovania nákladov a zvyšovania pridanej hodnoty – či už pre zákazníka alebo pre firmu samotnú.

Tieto centrá sú spravidla umiestnené v krajine s nízkou cenou práce a vysokokvalifikovanou, ľahko dostupnou pracovnou silou. Centrum zdieľaných služieb vykonáva činnosti najmä, no nielen z oblasti účtovníctva, informačných technológií, ľudských zdrojov, zákazníckeho servisu, či centrálneho nakupovania. Spravidla sú tu vykonávané činnosti, ktoré vyžadujú minimálny kontakt so zákazníkom.

Centrom zdieľaných služieb je miesto, v ktorom podnik poskytuje služby s vysokou pridanou hodnotou, podporujúce zamestnanosť kvalifikovaných expertov v centrách pre vývoj počítačových programov, odborných riešiteľských centrách, centrách na prípravu modifikovaných špičkových technológií a centrách zákazníckej podpory, pričom predmetom činnosti sú najmä služby v oblasti financií, nákupu, informačných technológií, personalistiky a starostlivosti o zákazníkov.[6]

K dôvodom, ktoré vedú k založeniu centier zdieľaných služieb patrí:

- Znižovanie nákladov.
- Snaha harmonizovať procesy pre celý podnik.
- Koncentrácia na zákazníka.
- Skvalitnenie produktov a služieb hlavne v prudko rastúcich teritóriách, kde je nedostatok kvalifikovaných pracovníkov, ktorých má centrum zdieľaných služieb k dispozícii.
- Kvalita služieb, vyplývajúca zo sústredenia profesionálov v centre zdieľaných služieb. [7]

Centrum zdieľaných služieb vzniká s cieľom centralizovať podporné procesy v organizácii zo všetkých pobočiek do jedného centra. Má prívlastok špecializovaná pobočka, resp. back office. Jej hlavnou výhodou je možnosť zabezpečenia rozsiahlych úspor nákladov, efektívnosť a flexibilita. Jedná sa o financie účtovníctvo, ľudské zdroje, marketing IT. Jedným z kritérií prenosu procesu do centra zdieľaných služieb je hromadnosť – teda veľký objem transakcií, ktoré je možné štandardizovať.

---

[4] ANDRIŠIN, P. 2015. Centrá zdieľaných služieb – čo ste o nich (možno) ešte nepočuli. In *Zisk manažment*. ISSN ISSN 1339-2433, 2015, II, 18-20

[5] KISLINGEROVÁ, E. 2008. *Inovace nástrojú ekonomiky a managementu organizací,* PRAHA : C.H. Beck, 2008. s. 113. ISBN 978-80-7179-882-8.

[6] *Centrá zdieľaných služieb,* [cit. 2015.10.10.] Dostupné na internete: http://www.pwc.com/sk/sk/investicie/centra-zdielanych-sluzieb.html

[7] DOHNAL, J. – PŘÍKLENK, O. 2011. *CIO a podpora v byznysu : s případovými studiemi CIO v ČR a SR.* Praha : Grada Publishing, 2011. s. 23. ISBN 978-80-247-4050-8.

Prvé centrá zdieľaných služieb sa objavujú v 80-tych rokoch minulého storočia. Centrá od vtedy prešli určitým vývojom. V tejto súvislosti hovoríme o 3 generáciách centier zdieľaných služieb.

V rámci prvej generácie sa centralizovali činnosti, založené na vysokom počte rovnakých transakcií. Jednalo sa o jednoduché aktivity, ktoré sa vyznačovali opakovateľnosťou procesov a hromadnosťou. Tieto centrá sa označovali za centrá „transakčného typu". Druhú generáciu predstavovali centrá, ktoré prinášali zákazníkovi konkrétnu pridanú hodnotu – napr. testovanie a implementáciu služieb, či dokonca marketingové aktivity. Posledná – tretia generácia centier zdieľaných služieb je už zameraná aj na vedu a výskum. Podľa G. Galgóciho: *„Centrum tretej generácie už robí veľmi špecifické aktivity. Napríklad v oblasti IT bezpečnosti hľadajú nové postupy, ako chrániť dáta zákazníkov. Patrí sem aj hľadanie nových prístupov a riešení špecifických zadaní koncernu."*[8]

Globálna firemná stratégia nejednej spoločnosti dnes chápe centrá zdieľaných služieb ako svoju bežnú súčasť. Práve tieto centrá oslobodzujú podnik od administratívnych a iných podporných činností tak, aby bolo možné získať viac času a prostriedkov na tzv. core business. Za vznikom centier zdieľaných služieb nemožno vidieť len efekt znižovania nákladov, ale aj aspekt dlhodobej efektívnosti, ziskovosti, snahy neustáleho zlepšovania podnikových procesov, inovácie a optimalizácie nákladov.

CENTRÁ PODNIKOVÝCH SLUŽIEB NA SLOVENSKU

Shared service centrá sú často samostatné obchodné jednotky s vlastnou organizačnou štruktúrou a môžu dokonca rozhodnúť o prevode vybraných procesov na externých poskytovateľov služieb.[9] V takom prípade sa stretávame s pojmom Business Process Outsourcing (BPO), teda s externým dodávateľom služieb v oblasti podnikových procesov a s nimi spojených zodpovedností pre tretie strany.

Na Slovensku vzniklo *Fórum pre centrá podnikových služieb*, ktoré združuje spoločnosti prevádzkujúce na Slovensku centrá zdieľaných služieb alebo poskytujú externé služby – tzv. Business process outsourcing (BPO). Hlavnou misiou tejto organizácie je zvyšovať informovanosť o sektore podnikových služieb, jeho úlohe v slovenskom hospodárstve a podpora jeho ďalšieho rastu. Organizácia si vytýčila nasledovné ciele:

- Zdieľať informácie o zaužívaných praktikách, problémoch a riešeniach.
- Komunikovať s ústrednými a miestnymi orgánmi: monitorovať a vyhodnocovať legislatívu, situáciu na trhu práce a aktivity v oblasti spoločenskej zodpovednosti podnikov.
- Spolupracovať s vysokými a strednými školami s cieľom zvýšiť kvalifikáciu a možnosť uplatnenia ich absolventov v centrách podnikových služieb.

Americká obchodná komora na Slovensku realizovala začiatkom roku 2015 prieskum medzi 19 najvýznamnejšími centrami podnikových služieb. Ako ilustruje obrázok číslo 1 – v nimi skúmaných centrách pracuje viac ako 23 tisíc zamestnancov. Upozorňujeme, že sú to len údaje vybranej vzorky spoločností, odhaduje sa, že centrá podnikových služieb zamestnávajú na Slovensku až 30 tisíc ľudí. Už na základe tohto ukazovateľa možno konštatovať, že oblasť podnikových služieb je veľmi významnou pre celú ekonomiku Slovenska, nakoľko v počte pracovných miest dosahuje tento sektor polovicu počtu zamestnancov pracujúcich v automobilovom priemysle.

[8] KVAŠŇÁK, L. 2015. *Prečo sú zdieľané servisné centrá neviditeľnou silou.* [online]. [cit. 2015.10.10.] Dostupné na internete: http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2015/cislo-36/preco-su-zdielane-servisne-centra-neviditelnou-silou.html

[9] *Centrá zdieľaných služieb,* [cit. 2015.10.10.] Dostupné na internete: http://www.pwc.com/sk/sk/shared-services-centres.html

Obrázok č. 1 – Kto pracuje v centrách podnikových služieb na Slovensku?



Zdroj: Spracované podľa Americkej obchodnej komory[10]

Väčšina centier podnikových služieb sa nachádza v Bratislave. Ale investori objavujú aj iné centrá – napr. Košice, či Žilinu. Slovensko disponuje veľmi dobrým potenciálom na ďalší rozvoj týchto centier. Treba si uvedomiť, že centrá tzv. prvej generácie sa postupne sťahujú do krajín s nižšími nákladmi – hovoríme najmä o Rumunsku, Filipínach, či Indii. Avšak ako krajina vieme ponúknuť základňu pre náročnejšie aktivity, typické hlavne pre centrá druhej a tretej generácie. Preto by malo byť cieľom súčasných centier presadiť sa vysokou kvalitou, už spomínanou pridanou hodnotou práce, produktivitou a diverzifikovanou škálou služieb. Kateřina Benešová, riaditeľka ACCA pre Českú republiku, Slovensko a Maďarsko v tejto súvislosti hovorí: *„Centrá zdieľaných služieb môžu mať zásadný vplyv na ekonomiku danej krajiny. Finanční profesionáli by preto mali neustále prehlbovať svoje znalosti a získavať nové zručnosti, či už sa profesne nachádzajú v štruktúre zdieľaných centier alebo mimo nej. Stále častejšie totiž platí, že finančné procesy sa neodohrávajú iba na úrovni finančného oddelenia, ale súvisia tiež s kľúčovými úlohami obsadenými v iných funkciách a naprieč obormi.“*[11]

Najväčším trhom zdieľaných služieb v našom regióne je Poľsko s viac ako 200 centrami, nasleduje Česko s viac ako 90 centrami, Maďarsko s 80 centrami a Slovensko s 38 centrami.[12] Pričom v Čechách je pre investorov najlákavejším umiestnením Praha, avšak veľmi rýchlo v tomto smere rastú aj Brno a Ostrava. Podľa rebríčka „Top 100 globálnych destinácií centier zdieľaných služieb“, ktorý realizovala poradenská spoločnosť Tholons, sa Bratislava umiestnila na 47. mieste, poľský Krakow na 10. mieste, Praha na 17. mieste a Brno na 30. mieste.[13]

Predstavitelia spoločností, ktoré sa rozhodli založiť centrum zdieľaných služieb na Slovensku, uvádzajú nasledujúce dôvody pre výber lokality:

„Medzi rozhodujúcimi a dôležitými faktormi boli právny systém, stav ekonomiky, podnikateľská klíma a takisto stav vlády. Najdôležitejším kritériom, samozrejme však boli ľudia. Ľudia boli faktorom, ktorý mal najväčší dopad na rast našej spoločnosti. V roku 2001 by sme neboli povedali, že do roku 2008 tu budeme zamestnávať dvetisíc ľudí. Najskôr sme očakávali založenie business centra na podporu našich nemecky hovoriacich klientov, v

[10] *BSC – Fórum pre centrá podnikových služieb*, 2015. [online]. 2015. [cit. 2015.10.11]. Dostupné na internete: http://www.amcham.sk/download.pl?hash=V6K5IDIhSfeI9ZR5857LDwEaiRMT32kt&ID=4132.

[11] *Centrá zdieľaných služieb na Slovensku čaká rast, 2014*. [online]. [cit. 2015.10.10.] Dostupné na internete: http://www.investujeme.sk/centra-zdielanych-sluzieb-na-slovensku-caka-rast/

[12] MENITY GROUP. 2015. Najžiadanejší talent v centrách zdieľaných služieb? Pasívny. In *Zisk manažment*. ISSN 1339-2433, 2015, II, 21-23.

[13] MENITY GROUP. 2015. Najžiadanejší talent v centrách zdieľaných služieb? Pasívny. In *Zisk manažment*. ISSN 1339-2433, 2015, II, 21-23.

ktorom by sme zamestnávali zhruba 300 ľudí. Výsledkom je, že teraz máme business centrum v Bratislave a je to miesto, kde máme najvyšší počet našich finančných špecialistov v Európe.“

Veit Dengler, Dell Business Centre Bratislava, General Manager

„Okrem výhodnej nákladovej štruktúry, podnikateľského prostredia, skúsenej pracovnej sily, geografická a kultúrna blízkosť Slovenska k veľký európskym obchodným centrám sú ďalšími dôvodmi, prečo sa Accenture rozhodlo založiť svoje centrum na Slovensku. Bratislava poskytuje potrebné podmienky pre tento typ znalostne zameraného biznisu.“

Marek Gešo, Accenture, marketing director

Agentúra SARIO vypracovala SWOT analýzu centier zdieľaných služieb na Slovensku, v ktorej vidíme aj už vyššie spomenuté argumenty, prečo sa zahraničné spoločnosti rozhodujú investovať na Slovensku.

Tabuľka číslo 1 - *SWOT analýza centier zdieľaných služieb na Slovensku*[14]

Silné stránky:	***Slabé stránky:***
• kultúrna, geografická blízkosť (výhodná lokácia Bratislavy vzhľadom na blízkosť Viedne), • požadovaná úroveň jazykových znalostí, • vysoký počet vysokoškolských študentov a študentov obchodných akadémií, • politická stabilita, ekonomický rast, mena euro, daňový systém (zákaz dvojitého zdanenia), • vysoká produktivita a lojalita pracovnej sily, • dobre vybudovaná infraštruktúra, prosperujúci trh s kancelárskymi priestormi • vhodné časové pásmo, • primerané pracovné náklady, • už existujúce a fungujúce SSC.	• nízky počet adekvátnej pracovnej sily v porovnaní so susednými krajinami, • málo miest vhodných na fungovanie SSC (Bratislava, Košice), • málo možností vhodnej alokácie SSC v kancelárskych priestoroch mimo Bratislavy.
Príležitosti:	***Hrozby:***
• neustály záujem zo strany investorov a veľkých spoločností o transfer SSC na Slovensko, • potenciál Bratislavy a Košíc prilákať kvalifikovaných ľudí z okolitých krajín, • tzv. „hot spots“ – krajské mestá s rastúcou zásobou pracovnej sily a klesajúcimi nákladmi na fungovanie.	• ponuka prevyšujúcej zásoby pracovnej sily zo strany okolitých štátov, • nedostatok pracovnej sily spôsobený neustále sa zvyšujúcim počtom SSC na území Slovenska,

Vhodnosť alokácie centier zdieľaných služieb na území Slovenska a iných stredoeurópskych krajín (Konferencia o obchode a vývoji – UNCTAD OSN uvádza viac než

[14] 2014. Shared Services Centers. In *Slovak Investment and Trade Development Agency.* [online]. 2014. [cit. 2015.10.23].
Dostupné na internete: www.sario.sk/sites/default/files/content/files/centra_zdielanych_sluzieb.pdf.

20% zahraničných projektov európskych firiem sústredených v uvedenom regióne)[15] je odôvodnená dostatočnou kvalifikáciou a produktivitou pracovnej sily, znalosťou cudzích jazykov na adekvátnej úrovni, stále konkurencieschopnou úrovňou platov, geografickou či kultúrnou blízkosťou, dobre vybudovanou infraštruktúrou (dostupnosť kancelárskych priestorov, nájomné náklady, spoľahlivé telekomunikačné siete, optické káble), politickou a ekonomickou stabilitou, ako aj vhodným časovým pásmom (systém „follow the sun"). Veľkú výhodu predstavuje tiež štátna podpora poskytnutá tuzemským aj zahraničným investorom. V súlade s novým zákonom o investičnej pomoci sú aj centrá zdieľaných služieb zaradené do kategórie oprávnených podporovaných projektov, v rámci ktorých spoločnosti poskytujú služby s vysokou pridanou hodnotou, podporujú zamestnanosť kvalifikovaných expertov, projekty centier pre vývoj počítačových programov a centier zákazníckej podpory.

Podmienky na poskytnutie pomoci pre centrá zdieľaných služieb sú:[16]

- vybudovanie nového centra zdieľaných služieb alebo rozšírenie existujúceho centra zdieľaných služieb,
- obstaranie dlhodobého hmotného majetku a dlhodobého nehmotného majetku najmenej v sume 400 tis. EUR, pričom najmenej 50% musí byť krytých vlastným imaním právnickej osoby alebo vlastnými prostriedkami fyzickej osoby - podnikateľa,
- vytvorenie nových pracovných miest,
- z celkového počtu zamestnancov budú tvoriť minimálne 60% zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním.

Nedostatkom Slovenska je naopak veľká miera byrokracie pri zamestnávaní, nepostačujúca kvalifikačná úroveň pracovnej sily v určitých odvetviach, časté zmeny v Zákonníku práce a jeho nízka flexibilita, ako aj pomerne vysoké daňovo-odvodové zaťaženie.[17] Todd Bradshaw zo spoločnosti PWC tvrdí, že problémom servisných centier je fakt, že sa nepovažujú za samostatné odvetvie alebo sektor. Nemajú odvetvovú organizáciu, ktorá by bola bázou pre interakciu s vládou alebo inými stranami.[18] Treba konštatovať, že vzhľadom na vysoký počet zamestnancov pracujúcich v tejto oblasti, by bola nápomocná analýza a komplexné posúdenie dopadu legislatívnych zmien na tieto centrá.

ZÁVER

Centrá zdieľaných služieb – Shared Services Centers centralizujú vybrané firemné procesy ako sú IT, účtovníctvo, či finančné služby. Zvýšenie kvality, teda hlavne štandardizácia, optimalizácia procesov, zlepšenie služieb a zároveň zníženie prevádzkových nákladov sú hlavným dôvodom pre realizáciu centra zdieľaných služieb.

Tieto centrá sa za posledných 10 rokov už udomácnili na Slovenskom trhu. Vzhľadom na počet zamestnancov, ktorý už dnes dosahuje takmer polovicu z počtu zamestnancov pracujúcich v automobilovom priemysle, a ich vysoký obrat vytvárajú ekonomické odvetvie, ktoré prináša nové investície, poskytuje ekonomický rast, ponúka zaujímavé pracovné príležitosti a zároveň je veľkou výzvou pre sektor školstva.

[15] Shared Services Centers. In *Slovak Investment and Trade Development Agency*. [online]. 2014. [cit. 2014.11.23].
Dostupné na internete: www.sario.sk/sites/default/files/content/files/centra_zdielanych_sluzieb.pdf.

[16] *Centrá zdieľaných služieb,* [online]. [cit. 2015.10.10.] Dostupné na internete: http://www.pwc.com/sk/sk/investicie/centra-zdielanych-sluzieb.html

[17] JURINOVÁ, M. - VAVROVÁ, T. 2014. *Nenápadní giganti.* [online]. 2014 [cit. 2015.10.23]. Dostupné na internete: http://www.soitron.sk/media/documents/NM_forbes_sk__20130606_32.pdf.

[18] BRADSHAW, T. 2014. *Príbeh úspechu servisných centier.* [online]. 2014 [cit. 2015.10.23]. Dostupné na internete: https://www.pwc.com/sk/sk/odborne-clanky/assets/2014/2014-01-31_sscs.pdf

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

ANDRIŠIN, P. 2015. Centrá zdieľaných služieb – čo ste o nich (možno) ešte nepočuli. In *Zisk manažment*. ISSN ISSN 1339-2433, 2015, II, 18-20.

BRADSHAW, T. 2014. *Príbeh úspechu servisných centier.* [online]. 2014 [cit. 2015.10.23]. Dostupné na internete: https://www.pwc.com/sk/sk/odborne-clanky/assets/2014/2014-01-31_sscs.pdf

BSC – Fórum pre centrá podnikových služieb, 2015. [online]. 2015. [cit. 2015.10.11]. Dostupné na internete: http://www.amcham.sk/download.pl?hash=V6K5IDIhSfeI9ZR5857LDwEaiRMT32kt&ID=4132.

Centrá zdieľaných služieb, [online]. [cit. 2015.10.10.] Dostupné na internete: http://www.pwc.com/sk/sk/investicie/centra-zdielanych-sluzieb.html

Centrá zdieľaných služieb na Slovensku čaká rast, 2014. [online]. [cit. 2015.10.10.] Dostupné na internete: http://www.investujeme.sk/centra-zdielanych-sluzieb-na-slovensku-caka-rast/

DOHNAL, J. – PŘÍKLENK, O. 2011. *CIO a podpora v byznysu : s případovými studiemi CIO v ČR a SR.* Praha : Grada Publishing, 2011. 174 s. ISBN 978-80-247-4050-8.

JURINOVÁ, M. - VAVROVÁ, T. 2014. *Nenápadní giganti.* [online]. 2014 [cit. 2015.10.23]. Dostupné na internete: http://www.soitron.sk/media/documents/NM_forbes_sk__20130606_32.pdf.

KISLINGEROVÁ, E. 2008. *Inovace nástrojú ekonomiky a managementu organizací,* PRAHA : C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

KVAŠŇÁK, L. 2015. *Prečo sú zdieľané servisné centrá neviditeľnou silou.* [online]. [cit. 2015.10.10.] Dostupné na internete: http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2015/cislo-36/preco-su-zdielane-servisne-centra-neviditelnou-silou.html

MENITY GROUP. 2015. Najžiadanejší talent v centrách zdieľaných služieb? Pasívny. In *Zisk manažment*. ISSN 1339-2433, 2015, II, 21-23.

Shared Services Centers. In *Slovak Investment and Trade Development Agency*. [online]. 2014. [cit. 2015.10.23]. Dostupné na internete: www.sario.sk/sites/default/files/content/files/centra_zdielanych_sluzieb.pdf.

METÓDY VYUŽÍVANÉ PRI NEUROMARKETINGOVOM VÝSKUME
METHODS USED IN NEUROMARKETING RESEARCH

Robert Šlosár *

ABSTRACT
As chemical processes are based on physical principles and is done based on the psychological neurophysiological processes. If we are able to describe human behavior at the level of the activity of neurons and their networks, we get a much more accurate picture of the dynamics of human mind as the one we have today. Such a description, however, requires a lot of information, of which all are far from unknown. Paper offers an overview of the various methods used to show brain activity and gradually the information necessary for an understanding of consumer behavior.

KEYWORDS
Neuroscience, Neuropsycholgy, Neuromarketing, Consumer behaviour

JEL KLASIFIKÁCIA
M31, O31,

ÚVOD

Súčasná doba je charakteristická vysokým tempom inovácií v oblasti technológií. Tento trend sa premietol v pozitívnom zmysle aj do oblasti neuromarketingového výskumu, hlavne prostredníctvom narastajúceho počtu zobrazovacích techník slúžiacich na lepšiu interpretáciu mozgovej aktivity u spotrebiteľa. Skôr ako však predstavíme jednotlivé zobrazovacie techniky musíme si objasniť pojmy ako je neurón a nervový systém.

Neurón je bunka, ktorá je najvýznamnejším stavebným a funkčným prvkom nervového tkaniva. Je tvorený telom (soma), mnohými dendritmi (výbežky ktoré vedú dostredivý vzruch) a neuritom (axon), ktorý vedie vzruch odstredivo. Nervový signál je prijímaný a vedený na synapsiách (prepojenie nervovej bunky s inou nervovou bunkou) chemickým spôsobom, mediátorom. Ten zapôsobí na receptory v iniciálnom úseku dendrite a vzniká elektrický impluz, ktorý je vedený po dendrite dostredivo do tela nervovej bunky. Následne tento elektrický signál je vedený odstredivo neuritom, až na synaptické zakončenie, kde aktivuje chemickú látku ktorá je prenesená na ďalšiu nervovú bunku.

Nervový systém je regulačný a integračný súbor živých organizmov a najvyššiu formu vývoja dosiahol práve u človeka. Skladá sa z centrálnej, periférnej a autonómnej zložky. Základnými stavebnými elementmi sú nervové bunky, ktorých sa predpokladá asi 100 mld. v tele človeka. Spojení medzi týmito neurónmi je však mnohonásobne viac.

*Ing.Robert Šlosár, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, robert.slosar@ euba.sk, podiel výstupu na projekte Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia, vedeným pod č. I-15-102-00, s názvom „Alternatívne modely difúzie produktových inovácií“ je 50%, podiel výstupu na projekte VEGA č. 1/0100/13, s názvom „skúmanie dopadov aktuálanych javov svetovej ekonomiky na marketingové aktivity firiem“je 50%.

Pre potreby pochopenia na akých princípoch pracujú a čo presne zachytávajú si uvedieme jednotlivé zobrazovacie techniky, ich krátku charakteristiku a použiteľnosť v neuromarketingovom výskume.

ELEKTROENCEFALOGRAFIA (EEG)

Elektroencefalografia patrí k elektrofyziologickým postupom a zachytáva bioelektrické potenciály vznikajúce pri akejkoľvek aktivite mozgu. Potenciálové vlny, snímané pri EEG záznamoch, predstavujú súhrnný prejav aktivity veľkého množstva jednotlivých neurónových obvodov, pričom nevystupujú len ako súhrnný ukazovateľ ale ako výslednica zložitého časopriestorového deja.[1]

Elektrické impulzy vznikajú súčasným pôsobením neurónov mozgovej kôry a podkôrových štruktúr. Prejavy bioelektrickej aktivity sú snímané z povrchu hlavy (niekedy sa používajú aj elektródy vnorené do rôznych častí mozgu), obvykle väčším počtom elektród. Na mieste vzniká otázka čo však môžeme zistiť pomocou tejto metódy. Novák[2] na túto otázku odpovedal nasledovne: „Paralelou k EEG je situácia, kedy by sme zo záznamu niekoľkých mikrofónov umiestnených v rôznych miestach nad hlavami ohromného davu kričiacich ľudí učinili konečné stanovisko o celkovej nálade a stave tohto davu“

Elektrická aktivita mozgu sa vyvíja v priebehu detstva a dospievania. U dospelého človeka sa pri oddychovom bdení objavuje rytmus alfa (8-13 Hz), pri určitej činnosti rytmus beta (14-30 Hz). Frekvencia théta (4-8 Hz) a delta (menej než 4 Hz) sú obvykle patologické.[3]

Od EEG sa odvíjajú ďalšie, matematicky podložené a počítačovo spracované techniky napríklad BEAM (brain electrical activity mapping), ktoré môžu dlhodobo zaznamenávať elektrickú aktivitu mozgu a potom ich vyhodnocovať vo forme frekvenčných máp. Pre zachytávanie a lokalizovanie zdrojov elektrických korelátov kognitívnych dejov v mozgu je vhodné vyhodnocovanie EEG prostredníctvom tzv. LORETA – KEY algoritmu, ktorý pracuje s bioelektrickými voxelmi[4].[5] Nevýhodou elektroencefalografie je veľká citlivosť na rušivé vplyvy resp. chyby záznamu. Tieto chyby vznikajú z pohybu očí, žmurknutia, svalového napätia, potenia atď.

MAGNETOENCEFALOGRAFIA (MEG)

Najpriamejším fyzikálnym korelátom nervovej aktivity je lokálny priechod iontov cez bunkové membrány, vyvolaný elektrickým potenciálom. Toto prúdenie bolo doposiaľ merané priamo v jednotlivých bunkách s použitím invazívnych techník. Metóda magnetoencefalografie umožňuje naproti tomu sledovať elektrické prúdy v mozgu neinvazívne vďaka tomu, že elektrický prúd je vždy sprevádzaný magnetickým poľom. Z toho vyplýva, že aj veľmi slabé prúdy spojené s nervovou aktivitou v mozgu vytvárajú magnetické polia, prejavujúce sa nielen v mieste svojho vzniku, ale aj v okolí hlavy. Samozrejme ide o nesmierne slabé magnetické polia, no aj tak sú špeciálnymi prístrojmi

[1] Novák, M., Faber, J., Kufudaki, O. (1992): *Neuronové sítě a informační systémy živých organismu.* Praha: Grada, 265 s. ISBN 80-85424-95-9

[2] Novák, M., Faber, J., Kufudaki, O. (1992): *Neuronové sítě a informační systémy živých organismu.* Praha: Grada, 265 s. ISBN 80-85424-95-9

[3] Pizzagali, D., Koenig, T., Pascual-Marqui, R.D., Regard, M., Lehman, D. (1998): *Trait-like affective attitudetowards faces: microstate individual topographic component recognition, and LORETA analyses during emotional processing*. Poster presented at 21st Annual Mid-Year Meeting of the INS, Budapest, July 8-11.

[4] Voxel je objemová jednotka a vyjadruje rozdelenie anatomickej vrstvy alebo rezu na určitý počet rovnakých polí, ktorých hrúbka je daná hrúbkou tejto anatomickej vrstvy.

[5] Koles, Z. J.., Flor-Henry, P., Lind, J. C. (2001) Low-resolution electrical tomography of the brain during psychometrically matched verbal and spatial cognitive tasks. *Human Brain Maping* 12:144-156

zistiteľné a merateľné. Možno tak sledovať zmeny elektrických prúdov v mozgu, s rozlíšením v jednotkách menších než milisekundy.[6]

Obzvlášť výhodná je táto metóda pri sledovaní javov vo frekvenčnom rozpätí od 1 – 100 Hz, pretože vnútorná charakteristika mozgovej aktivity človeka osciluje v rozmedzí 8 - 40 Hz.[7]

Pokiaľ ide o priestorové rozlíšenie metódy, priestorové analýzy technikami Monte Carlo[8] a empirické štúdie[9] naznačujú, že lokalizácia jednotlivých izolovaných zdrojov pri použití elektromagnetických záznamov sa blíži presnosti 1 – 3 mm v priestore. Táto presnosť sa dá dosiahnuť len v prípade priaznivých okolností. Bežne dosahované rozlíšenia a presnosti zobrazovacích techník sa pohybujú do 10 mm.[10]

Aj keď by sme si priali získať priestorové parametre aktívneho zdroja magnetického poľa v mozgu, poskytuje zatiaľ MEG virtuálne miesto bez rozmeru. Ak leží zdroj magnetického poľa príliš hlboko v mozgu, nedosahuje ich magnetické pole povrch lebky a zostávajú neidentifikované.[11] Najlepšie je MEG v časovom rozlíšení, čo umožňuje sledovať rýchlosť „prepínania“ mozgových centier pri komplexných kognitívnych úlohách. Preto je ideálnym elektrofyziologickým nástrojom pri sledovaní niektorých neuropsychologických funkcií.[12]

FUNKČNÁ MAGNETICKÁ REZONANCIA (fMRI)

Metóda fMRI [13] je technikou ktorá vychádza z toho istého princípu ako všetky magnetické rezonancie t.j. vo využití magnetických vlastností látok, v tomto prípade hemoglobínu v okysličenej a neokysličenej krvi ale svojou „funkčnosťou“ sa líši od obyčajného zobrazovania štruktúry. Táto zobrazovacia metóda (pôvodne tiež nazývaná BOLD[14]) využívajúca nemagnetičnosť hemoglobínu dokáže pri veľmi rýchlych sekvenciách ukázať mozog nielen štrukturálne, ale výberovo aj aktivované miesta v ňom.

Osoba, ktorá je podrobená vyšetreniu prostredníctvom magnetickej rezonancie musí byť vystavená nejakej stimulácii (motorickej, senzorickej, kognitívnej atď.), aby dochádzalo k zmenám krvného obehu v mozgu. Tento postup je využívaný napríklad pri neurochirurgických zákrokoch aby sa predišlo poškodeniu základných funkcií. Využitie v

[6] Kopeček, M. (2001): Funkční zobrazovací metody v neuropsychiatrii: metody možnosti a omezení. *Psychiatrie* 5:87-94

[7] Novák, M., Faber, J., Kufudaki, O. (1992): *Neuronové sítě a informační systémy živých organismu.* Praha: Grada, 265 s. ISBN 80-85424-95-9

[8] Medvick, P. A., Lewis, P.S., Aine, C., Flynn, E.R. (1989): Monte Carlo analysis of localization errors in magnetoencephalography. In S. J. Williamson, M. Hoke, G. Strink, M. Kotani: *Advances in biomagnetism.* New York: Plenum Press, 543-546.

[9] Yamamoto, T., Williamson, S. J., Kaufman, L., Nicholson, C., Llinas, R. (1988): Magnetic localization of neuronal activity in the human brain. *Proceedings of the national academy of science USA* 85: 8732-8736.

[10] Glasser, M. F., Rilling, J. K. (2008): DTI trctography of the human brain´s language pathways. *Celebral cortex* 18: 2471-2482.

[11] Papanicolaou, A. C. (1998): *Fundamentals of functional brain imaging. A guide to the methods and their applications to psychology and behavioral neuroscience.* Lisse: Sweat and Zeitlinger.

[12] Lounasmaa, O. V., Hämäläinen, M., Hari, R., Salmelin, R. (1996): Information processing in the human brain: Magnetoencephalography approach. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA* 93:8809-8815.

[13] Ogawa, S., Lee, T. S., Nayak, A. S., Glynn, P. (1990): Oxygenation-sensitive contrast in magnetic resonance image of rodent brain at high magnetic fields. *Magnetic resonance in Medicine* 14:68-78

[14] Kulišťák, P. (2011) *Neuropsychologie* 2. Vyd., Praha: Portál, 384s, ISBN 978-80-7367-891-3.

neuromarketingu je zrejmé a vychádza zo zobrazenia aktivity jednotlivých častí mozgu, ktoré sú podrobené určitej stimulácii.[15]

Pri tejto zobrazovacej technike, ktorá sa práve vďaka širokej využiteľnosti v neuropsychológii rozšírila aj do výskumu emócií, osobnosti a pamäte upozornil Vul[16] na niekedy veľmi problematické spracovanie získaných údajov, k čomu primárne dochádza nevhodným použitím štatistických metód. Zmienený autori prezreli 55 štúdií z tejto oblasti a veľmi časté, až neskutočne vysoké korelácie (napr. > 0,8) medzi aktiváciou mozgu a meraním osobnostných parametrov. Potvrdenie uvedených nedostatkov v metodike a štatistickom spracovaní dát fMRI mapovania ľudských emócií a ďalších osobnostných parametrov by mohlo priniesť závažné pochybnosti o interpretácií výsledkov získaných pomocou tejto techniky. Esterman[17] Navrhol jednoduché a praktické riešenie a teda metódu LOSO (leave one subject out), ktorá umožňuje znížiť nežiaduci vplyv nadhodnocovania meraných zobrazovacích parametrov.

JEDNOFOTONOVÁ EMISNÁ POČÍTAČOVÁ TOMOGRAFIA (SPECT)

Jednofotonová emisná počítačová tomografia (SPECT – single photon emission computed tomography) je technika využívajúca rádioaktívne značenú látku s cieľom neinvazívneho zobrazenia krvného prietoku (rCBF – regional celebral blood flow) určitou oblasťu tela, v našom prípade mozgom. Prvé experimenty s touto metódou boli už v roku 1948[18]. Zobrazovanie a detekcia je realizovaná prostredníctvom gama kamery, detektorom a radou fotomultiplikačných trubičiek[19]. Kamera sa otáča okolo hlavy a počítač spracovaním jej signálu vytvorí dvoj- alebo troj-rozmerné zobrazenie kontrastnej látky. Nedostatkom tejto zobrazovacej metódy je menšia schopnosť priestorového a časového rozlíšenia.

Táto metóda je zväčša používaná na medicínske a neurochirurgické účely ako na účely marketingové. Jej použiteľnosť v marketingu a skúmaní spotrebiteľského správania je však dosiahnuteľná. Subjekt nesmie byť podrobený motorickým zmenám pretože by to narušilo celé meranie, môže byť však podrobený zmenám senzorickým a kognitívnym.

Tabuľka č. 1: porovnanie zobrazovacích metód

Technika	Rozlíšenie	Výhody	Nevýhody
EEG	Nízke	Veľmi nízka cena, využiteľnosť	Nízke rozlíšenie
MEG	Nízke	Dobré časové rozlíšenie	Veľmi nákladná
fMRI	Vysoké	Vynikajúce rozlíšenie	Príliš nákladná
SPECT	stredné	Nízka cena, prístupnosť	Invazívna

Zdroj: Clare, S. (1997): Functional magnetic resonance imaging: methods and applications [online][20].

[15] Casey, B. J., Cohen, J. D., Noll, D. C., Schneider, W., Gieldd, J. N., Rapoport, J. L. (1996): Functional magnetic resonance imaging. Studies of cognition. In E. D. Bigler (ed.): *Neuroimaging II: clinical applications.* New York: Plenum Press, 299-330.

[16] Vul, E., Harris, Ch., Winkielman, O., Pashler, H. (2009b): Reply to comments on „Puzzlingly high correlations in fMRI studies of emotional, personalit and social cognition“. *Perspectives on psychological science* 4:319-324.

[17] Esterman, M., Tamber-Rosenau, B. J., Chiu, Y.-C., Mantis, S. (2010): Avoiding non-independence in fMRI data analysis: Leave one subject out. *NeuroImage* 50:572-576.

[18] Kulišťák, P. (2011) *Neuropsychologie* 2. Vyd., Praha: Portál, 384s, ISBN 978-80-7367-891-3.

[19] Casey, B. J., Cohen, J. D., Noll, D. C., Schneider, W., Gieldd, J. N., Rapoport, J. L. (1996): Functional magnetic resonance imaging. Studies of cognition. In E. D. Bigler (ed.): *Neuroimaging II: clinical applications.* New York: Plenum Press, 299-330.

[20] *Clare, S. (1997): Functional magnetic resonance imaging: methods and applications* [online]. Dostupné na www.fmrib.ox.uk. [citované dňa 20.10.2015]

Okrem uvedených metód sa pri skúmaní aktivity mozgu používajú aj metódy sprievodné k hlavným metódam a to hlavne preto, aby sa jednoduchšie dali vysvetliť javy a procesy, ktoré prebiehajú v mozgu počas toho, ako je subjekt vystavený určitému senzorickému alebo motorickému vplyvu. Medzi takéto metódy patrí aj metóda sledovania očí (eyetracking), ktorá sa využíva hlavne pri skúmaní marketingového nástroja ako takého a slúži na presné určenie miesta kde sa v danej chvíli subjekt pozerá.

SLEDOVANIE OČÍ (EYETRACKING)

Technológia sledovania očí je dnes široko využiteľná, čiastočne aj preto, že jej použitie je jednoduchšie a celkové vybavenie lacnejšie ako v minulosti. Výhody tejto metódy sú jednoznačné: oproti ústnym výpovediam, pohyb očí presne určí kam zameriavame svoju pozornosť. Táto metóda však neurčuje prečo oči priťahuje jednotlivá časť marketingového nástroja, ako na ňu spotrebitelia reagujú a preto je veľmi náročné interpretovať výstupné dáta z meraní pomocou tejto metódy bez použitia niektorej z vyššie spomínaných metód. Práve z týchto dôvodov sme nezaradili túto metódu medzi hlavné metódy neurovýskumov, ale len ako podpornú ktorá je najčastejšie využívaná s elektroencefalografickým prístrojom.[21]

ZÁVER

Prehľad aktuálne používaných metód pri štúdii mozgu pre marketingové účely ukázal, že každá metóda má svoje výhody ale aj nedostatky. Môžeme konštatovať, že najideálnejšie by bolo ich spoločné prepojenie čo však v súčasnosti nie je možné. Uviedli sme aj doplnkovú metódu (eyetracking), ktorá sama o sebe nie je zobrazovacou metódou ale jej využitie pri štúdiu marketingových nástrojov postupne narastá. Pri výbere vhodnej metódy pre neuromarketingové účely treba brať do úvahy fakt, že každá metóda má iné výstupné údaje. Pri niektorých vznikajú rôzne mapy pri iných sú to grafy, ktoré ak chceme správne interpretovať, je nutné poznať kľúč na ich čítanie. Taktiež je veľmi dôležité si stanoviť už na začiatku merania čo vlastne chceme meraním zistiť a prispôsobiť tak podnety, ktoré budeme subjektu predkladať. V neposlednom rade sa naskytuje aj aspekt finančnej náročnosti ktorá je pri väčšine metód enormná. Z uvedeného príspevku vyplýva, že možností na meranie mozgovej aktivity pre neuromarketingové účely je niekoľko, avšak správna voľba metódy merania a použitie marketingových nástrojov alebo stimulov je pre marketingových pracovníkov stále veľmi náročná.

POUŽITÁ LITERATÚRA(REFERENCES)

Baars, B. J., Ramsoy, T. (2007) The tools: Imaging the living brain. *Cognition, Brain and Consciousness: Introduction to cognitive neuroscience,* Amsterdam, ISBN 978-0-12-375070-9.

Casey, B. J., Cohen, J. D., Noll, D. C., Schneider, W., Gieldd, J. N., Rapoport, J. L. (1996): Functional magnetic resonance imaging. Studies of cognition. In E. D. Bigler (ed.): *Neuroimaging II: clinical applications.* New York: Plenum Press, 299-330.

Clare, S. (1997): Functional magnetic resonance imaging: methods and applications [online]. Dostupné na www.fmrib.ox.uk. [citované dňa 20.10.2015]

Esterman, M., Tamber-Rosenau, B. J., Chiu, Y.-C., Mantis, S. (2010): Avoiding non-independence in fMRI data analysis: Leave one subject out. *NeuroImage* 50:572-576.

[21] Baars, B. J., Ramsoy, T. (2007) The tools: Imaging the living brain. *Cognition, Brain and Consciousness: Introduction to cognitive neuroscience,* Amsterdam, ISBN 978-0-12-375070-9.

Glasser, M. F., Rilling, J. K. (2008): DTI trctography of the human brain´s language pathways. *Celebral cortex* 18: 2471-2482.

Koles, Z. J.., Flor-Henry, P., Lind, J. C. (2001) Low-resolution electrical tomography of the brain during psychometrically matched verbal and spatial cognitive tasks. *Human Brain Maping* 12:144-156

Kopeček, M. (2001): Funkční zobrazovací metody v neuropsychiatrii: metody možnosti a omezení. *Psychiatrie* 5:87-94

Kulišťák, P. (2011) *Neuropsychologie* 2. Vyd., Praha: Portál, 384s, ISBN 978-80-7367-891-3.

Lounasmaa, O. V., Hämäläinen, M., Hari, R., Salmelin, R. (1996): Information processing in the human brain: Magnetoencephalography approach. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA* 93:8809-8815.

Medvick, P. A., Lewis, P.S., Aine, C., Flynn, E.R. (1989): Monte Carlo analysis of localization errors in magnetoencephalography. In S. J. Williamson, M. Hoke, G. Strink, M. Kotani: *Advances in biomagnetism.* New York: Plenum Press, 543-546.

Novák, M., Faber, J., Kufudaki, O. (1992): *Neuronové sítě a informační systémy živých organismu.* Praha: Grada, 265 s. ISBN 80-85424-95-9

Ogawa, S., Lee, T. S., Nayak, A. S., Glynn, P. (1990): Oxygenation-sensitive contrast in magnetic resonance image of rodent brain at high magnetic fields. *Magnetic resonance in Medicine* 14:68-78

Papanicolaou, A. C. (1998): *Fundamentals of functional brain imaging. A guide to the methods and their applications to psychology and behavioral neuroscience.* Lisse: Sweat and Zeitlinger.

Pizzagali, D., Koenig, T., Pascual-Marqui, R.D., Regard, M., Lehman, D. (1998): *Trait-like affective attitudetowards faces: microstate individual topographic component recognition, and LORETA analyses during emotional processing*. Poster presented at 21st Annual Mid-Year Meeting of the INS, Budapest, July 8-11.

Vul, E., Harris, Ch., Winkielman, O., Pashler, H. (2009b): Reply to comments on „Puzzlingly high correlations in fMRI studies of emotional, personalit and social cognition“. *Perspectives on psychological science* 4:319-324.

Yamamoto, T., Williamson, S. J., Kaufman, L., Nicholson, C., Llinas, R. (1988): Magnetic localization of neuronal activity in the human brain. *Proceedings of the national academy of science USA* 85: 8732-8736.

DAŇOVÉ LICENCIE A ICH VPLYV NA PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

TAX LICENSE AND THEIR IMPACT ON THE BUSINESS ENVIRONMENT IN THE SLOVAK REPUBLIC

Paulína Srovnalíková[1]

ABSTRACT
The article deals with the definition of a tax license and an analysis of its impact on the business environment in the Slovak Republic. The business environment has undergone changes such as the introduction of a tax license and finding its economic impact on small, medium-sized and family businesses. Tax legislative standards of rule affect the amount of tax or either way, mechanisms and methods for their calculation and subsequent payments, which ultimately has an impact on the economic results of small, medium-sized and family businesses. Another subject of the analysis is the introduction of legislative standards in the business environment in the form of a tax license in a given time range. Given the context of a positive or negative impact on the economic results and have a small, medium-sized and family businesses. At the same time to define and justify the indicators of economic performance, which are the object of the impact of the introduction of the tax, and that at the same time are subject to the licensing of our analysis and findings.

KEYWORDS
Tax license, business environment, the tax burden, and legislative changes

JEL KLASIFIKÁCIA
G38 M21

ÚVOD

Základnými náležitosťami daňových legislatívnych predpisov sú finančno- správne opatrenia, ktoré musí mať každý daňový systém. (Schultzová, A. a kol. 2015). Z formálno-právneho hľadiska daň je zákonom povinná platba, ktorá sa spravidla pravidelne opakuje a musí sa odvádzať v presne určenej výške a v presne stanovených lehotách. Z ekonomicko-finančného hľadiska daň vyjadruje finančný vzťah medzi daňovníkom a štátom založenom na zásade neekvivalentnosti (Požiadavky na,...2015). Základné formálne náležitosti sú pri každej dani odlišné. Nahliadnuc do histórie daňových systémov zisťujeme, že v období liberalizmu vychádzala ekonomická teória z princípu čo najnižšieho daňového zaťaženia a naopak v období 30. rokov 20. storočia John Maynard Keynes, (John,2015) presadzuje tendenciu maximalizácie daní ako hlavného zdroja aktívnej fiškálnej politiky. V 70. rokoch 20. storočia dane boli také vysoké, že sa strácala motivácia a podnikatelia snažili legitímnymi a nelegitímnymi spôsobmi vyhnúť sa plateniu dani. V 80. rokoch 20. storočia dane sa začali znižovať. Pri nízkych daňových sadzbách rastie výnos štátu s rastom daňovej sadzby do určitého bodu, ktorý sa nazýva Lafferov bod. Daňové teórie sa orientujú na riešenie a hľadanie optimálneho daňového zaťaženia. Daňový systém (Harumová, A., Kubátová, K. 2006) by mal byť ekonomicky efektívny, administratívne jednoduchý, flexibilný. Dôležitá je

[1] Ing. Paulína Srovnalíková, MBA, externá doktorandka, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, srovnalikova@stonline.sk

právna a administratívna prehľadnosť daňového systému – prehľad koľko a kam daňovníci platia a taktiež legislatívne zmeny daní. Daň je najdôležitejšia príjmová položka verejného rozpočtu, ktorá má nútený charakter. Dane tvoria až 90% príjmovej stránky štátneho rozpočtu (Požiadavky na,...2015). Vláda Slovenskej republiky sa snaží zabezpečiť daňové príjmy na dostatočné pokrytie deficitov verejných financií, toto úsilie ma za následok mnoho zmien v daňových predpisoch a časté daňové kontroly, daňová správa sa zameriava na zlepšenie výberu daní a intenzívnejšie bojuje proti daňovým podvodom. Uvedené prostredie spôsobuje, že dodržiavanie daňových predpisov sa stáva pre podnikateľské subjekty ešte dôležitejšie. Súčasná zložitá a nepreviazaná legislatíva upravujúca oblasť daní, zaťažuje malé, stredné a rodinné podniky administratívou a vysokým daňovým zaťažením ich podnikateľskej činnosti. Úlohou štátu je vybrať čo najviac finančných prostriedkov do štátneho rozpočtu, čo rieši príslušnými legislatívnymi normami, ktoré sa týkajú zdaňovania hospodárskych výsledkov malých stredných a rodinných podnikov na základe Zákona o dani z príjmov číslo 595/2003. Z. z. V septembri 2013 do NR SR bola predložená novela zákona o dani z príjmov, ktorou sa menili najmä ustanovenia o odpisovaní majetku a chystalo sa i zavedenie daňových licencií avšak návrh zákona o nich nehovoril. Súčasný legislatívny proces je zdĺhavý a až v decembri 2013 bol predložený pozmeňujúci návrh, ktorý do zákona vložil celý § 46b o daňovej licencii. Ešte v ten istý deň bola novela schválená s účinnosťou od 1. 1. 2014.

Zavedenie daňovej licencie je v súčasnej dobe veľmi častým objektom búrlivých diskusií tak odborníkov, ako aj širokej verejnosti. Vychádzajúc z toho hlavným cieľom tejto práce je uskutočniť analýzu podstaty a zavedenia daňovej licencie a zistiť jej vplyv na podnikateľské prostredie v Slovenskej republike. Pre realizáciu tohto cieľa boli určené nasledovné úlohy:

- definovať význam zavedenia daňovej licencie pre podnikateľské subjekty v Slovenskej republike,
- uskutočniť analýzu dopadu daňovej licencie na podnikateľské prostredie v Slovenskej republike z hľadiska dlhodobej perspektívy,
- zistiť, do akej miery naplnilo zavedenie daňovej licencie očakávania týkajúce s príjmov do štátneho rozpočtu.

Pre realizáciu tohto cieľa a plnenie určených úloh v práci sa používa teoretická analýza podstaty takých posudzovaných javov ako je daňová licencia a podnikateľské prostredie, metódy hodnotenia ekonomickej efektívnosti a ekonomickej účelnosti daňovej licencie a jej význam pre podnikanie, podnikateľské prostredie v Slovenskej republike a štátny rozpočet.

VÝZNAM ZAVEDENIA DAŇOVEJ LICENCIE PRE PODNIKATEĽSKÉ SUBJEKTY

Daňové licencie sa zaviedli spolu so znížením dane z príjmov právnických osôb, ktorá klesla z 23 % na 22 %., v novele Zákona o dani z príjmov, ktorá nadobudla účinnosť od 1. januára 2014. Daňová licencia bola zavedená podľa vzoru krajín európskej únie napríklad Rakúska, Francúzska či Belgicka. Pôvodom zavedenia daňovej licencie, ako aj iných zmien v daňových zákonoch, bola snaha vlády stabilizovať verejné financie. Rezort financií týmto opatrením chce bojovať proti daňovým únikom a zo zavedenia firemných licencií chce od podnikateľských subjektov vybrať viac finančných prostriedkov do štátneho rozpočtu. Daňová licencia je podľa odborníkov nespravodlivým nástrojom daňového práva, ustanovenej v § 46b zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov s účinnosťou od 1. 1. 2014, pretože ukladá povinnosť platiť daň, ktorá môže byť vyššia ako samotný základ dane (zisk) (Babčák, 2015).

V časoch rovnej dane v období pred krízou platilo nulovú daň z príjmu 53 percent právnických osôb založených za účelom dosahovania zisku. Za posledné štyri roky v priemere až 60 percent právnických osôb neplatilo žiadnu daň z príjmu. Tieto čísla hovoria o tom, že neplatenie daní je na Slovensku dlhodobým problémom a ministerstvo financií sa ho snaží riešiť aj zavedením daňových licencií. (Dane, 2015). Znížením dane z príjmov právnických osôb z 23% na 22% príde štát o časť daňových príjmov, no po zarátaní výberu z daňových

licencií štát plánuje byť ročne v pluse niekoľko desiatok miliónov eur. Daňová licencia ako minimálna výška dane, ktorú je povinná zaplatiť každá z právnických osôb zriadených na území Slovenskej republiky za účelom podnikania. Avšak daňové licencie sa netýkajú živnostníkov i keď i nad takouto alternatívou rezort financií v daňovej legislatíve uvažoval.

Po prvýkrát podnikateľské subjekty platili daňové licencie v daňovom priznaní v roku 2015 za zdaňovacie obdobie roka 2014. Od platenia daňovej licencie sú v prvom roku oslobodené novovzniknuté spoločnosti. Neplatitelia dane z pridanej hodnoty (DPH) s tržbami do 500 tis. eur platia daňovú licenciu vo výške 480 eur, platcovia dane z pridanej hodnoty (DPH) s tržbami do 500 tis. eur platia licenciu vo výške 960 eur a všetky subjekty s tržbami nad pol milióna eur platia licenciu 2 880 eur. Malé a strené podniky, ktoré sú právnickými osobami si môžu daňovú licenciu započítať na daňovú povinnosť v nasledujúcich 3 rokoch (Zákon 565/2003 Z. z, § 46b ods. 5 ZDP.). Kladný rozdiel medzi sumou daňovej licencie (460 eur, 960 eur alebo 2 880 eur) a daňou vypočítanou v daňovom priznaní je možné započítať na daňovú povinnosť počas nasledujúcich troch bezprostredne po sebe nasledujúcich zdaňovacích obdobiach, ktoré nasledujú po zdaňovacom období, za ktoré bola daňová licencia zaplatená, a to len na tú časť daňovej povinnosti, ktorá prevyšuje sumu daňovej licencie. Štát chce zmeniť trend, keď sa zo špekulatívnych dôvodov zakladali firmy platiace DPH (Daň z pridanej hodnoty), Tie po novom musia dať za licenciu 960 eur. Zároveň nižším poplatkom na úrovni 480 eur ročne motivuje približne desaťtisíc podnikateľov s nízkym obratom stať sa neplatiteľmi dane z pridanej hodnoty. Takéto vyčistenie trhu podľa ministerstva financií dáva daňovým kontrolórom viac času zamerať sa zvyšné podniky. Štát tiež zavedením licencií motivuje živnostníkov zakladajúcich v tomto roku vo veľkom spoločnosti s ručením obmedzeným, aby sa opäť vrátili k živnosti. Kým živnostník zaplatí na minimálnych sociálnych a zdravotných odvodoch v súčasnosti štátu ročne 2 331 eur, majiteľ spoločnosti s ručením obmedzeným môže žiť z príjmov firmy (podiely na zisku, dividendy) a zároveň sa zaeviduje ako dobrovoľne nezamestnaná osoba a zaplatí tak ročne len minimálne zdravotné odvody v sume 692 eur. Tieto často špekulatívne spoločnosti s ručením obmedzeným sú výhodnejšie ako živnosti aj po zaplatení ročnej licencie. Časť majiteľov spoločností s ručením obmedzeným sa vo svojej firme zamestnáva za minimálnu mzdu 380 eur a takto ročné odvody ho vyjdú na 2 205 eur. Pre nich bude po zaplatení licencie výhodnejšia živnosť. (Licencie pomôžu..., 2015). Predpokladalo sa tiež, že príde k čisteniu obchodného registra, keďže bolo desaťtisíc mŕtvych podnikateľských subjektov, malých a stredných podnikov, ktoré nijako nekomunikovali so štátom, a majitelia takýchto podnikov boli zavedením daňovej licencie motivovaní svoje spoločnosti zrušiť.

DOPAD DAŇOVEJ LICENCIE NA PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE Z HĽADISKA DLHODOBEJ PERSPEKTÍVY

Proces vytvárania kvalitného podnikateľského prostredia je dlhodobý, formuje sa celé roky jednak kvalitnou legislatívou, možnosťou vymožiteľnosti práva, ale aj chovaním všetkých subjektov počnúc na makroúrovni končiac na mikroúrovni (Šúbertová, 2012). Daňové licencie mali pozitívny vplyv na ziskovosť spoločností, avšak negatívne sa podpísali pod zakladanie spoločností nových. Pozoruje sa pokles záujmu o zakladanie nových spoločností.. K tomuto záveru dospela analýza podnikateľského prostredia na Slovensku spoločnosti (Divino, 2015), ktorú vypracovala v spolupráci s Indexpodnikatela.sk. Daňová licencia zhoršuje štart podnikania malým podnikateľom, kde máloktorá firma totiž dosahuje už po prvom roku podnikania zisky také, aby nedoplácala na daňovú licenciu (Daňové licencie... 2015). Zvedenie daňovej licencie ovplyvnilo spoločnosti, ktoré vykazujú daňové straty, resp. nízke základy dane, ale nie z dôvodu, že sa snažia optimalizovať svoj základ dane, ale z dôvodu, kedy majiteľ spoločnosti zachoval pôvodný počet zamestnancov aj napriek zníženým tržbám a nižším počtom objednávok čakajúc, že sa situácia na trhu časom zlepší. Osobne

nepovažujeme za korektné, aby takéto spoločnosti, boli dodatočne sankcionované za svoju sociálnu politiku voči svojim zamestnancom. Je potrebné zdôrazniť, že zavedenie daňovej licencie sa výrazne dotýka aj spoločností, ktoré sú v strate pre situáciu na trhu, a nie zo špekulatívnych dôvodov. Ministerstvo financií počíta aj s tým, že firmy v prvom roku po založení za licenciu platiť nebudú. Ostatné firmy licenciu uhradiť musia, ale môžu si ju ďalšie tri roky po dosiahnutí zisku odpočítať z daňovej povinnosti. Zároveň je podnikateľským subjektom umožnené, aby 2 percentá z poplatku za licenciu poukázali tretiemu sektoru, čo by malo výrazne pomôcť neziskovým organizáciám.

Štát chce podporovať startupy a odpustiť im daňové licencie. Okrem oslobodenia od platenia daňovej licencie na obdobie troch rokov, udeľovania národných víz startupom z krajín mimo EÚ a zavedenia jednoduchej akciovej spoločnosti. Jednoduchá akciová spoločnosť, oslobodenie od platenia daňovej licencie či startup víza sú jedny z opatrení, ktoré majú podporiť záujem o podnikanie na Slovensku. Vyplýva to z koncepcie pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v SR, ktorú ministerstvo financií predložilo na pripomienkovanie (Teraz,... 2015) konštatuje, že efektívnosť slovenských malých a stredných podnikov je v porovnaní s európskymi nízka. Z celkového počtu tohto druhu podnikov v Európskej únii tvoria 1,8 %, no ich pridaná hodnota predstavuje iba 0,6 % a vytvárajú 1,2 % všetkých takto generovaných pracovných miest. Zároveň sa vyznačujú nízkou úrovňou výdavkov na výskum a vývoj a slabou produktivitou. Hlavnou snahou predkladateľov tejto koncepcie je podporiť startupový ekosystém v Slovenskej republike vytvorením podnikateľského prostredia a systému štátnej podpory, ktoré dokážu aktivovať slovenské subjekty a jednotlivcov s unikátnymi myšlienkami, prilákať zahraničné subjekty s inovatívnymi nápadmi, zatraktívniť investovanie do startupov a vytvoriť výnimočný imidž krajiny, zdôvodnilo ministerstvo. Okrem oslobodenia od platenia daňovej licencie na obdobie troch rokov, udeľovania národných víz startupom z krajín mimo EÚ a zavedenia jednoduchej akciovej spoločnosti, ktorá kombinuje prvky spoločnosti s ručením obmedzeným a akciovej spoločnosti, má na podporu podnikania slúžiť Národné podnikateľské centrum. Vzniknúť by mala tiež neformálna platforma anjelských investorov, ktorých poslaním bude pomáhať spájať investorov so startupmi. Študenti s inovatívnou myšlienkou budú môcť získať grant. Táto zmena by mala platiť od januára 2016.

VPLYV ZAVEDENIA DAŇOVEJ LICENCIE NA PRÍJMY ŠTÁTNEHO ROZPOČTU

Zavedenie minimálnej výšky dane pre podnikateľské subjekty vo forme daňovej licencie za účelom zdanenia špekulatívne založených spoločností sa považuje za správne. Podnikateľské prostredie na Slovensku analyzovala spoločnosť (Divino,...2015), ktorá vypracovala v spolupráci s Indexpodnikatela a porovnávala aj ziskovosť spoločností za rok 2013 na vzorke 160.000 firiem a za rok 2014 na vzorke 87.000 firiem, u ktorých sú zatiaľ zverejnené hospodárske výsledky. Ukázalo sa, že v tomto roku bolo v zisku až 59,4 % firiem, čo je medziročný nárast zhruba o 10 %, naopak poklesol počet firiem, ktoré boli v strate alebo dosiahli v minulom roku nulový zisk. Ziskové firmy na zavedení licencií a poklese dani z príjmu z 23% na 22% zarobia. Pokles dane z príjmu štát vyjde podľa odhadov na 36 miliónov eur. (Daňové..., 2015). Daňové príjmy boli na rok 2014 rozpočtované v celkovej výške 19,97 miliardy eur. Daňové a odvodové príjmy verejnej správy boli vlani v porovnaní so schváleným rozpočtom vyššie o 1,3 miliardy eur. Tento výsledok predstavuje jednu z najväčších pozitívnych odchýlok rozpočtovaných príjmov od skutočnosti, uviedol vo svojom aktuálnom komentári Inštitút finančnej politiky (IFP) pri Ministerstve financií (MF) SR. (Ekonomika,...2015). Príjmy rástli vďaka úspešnejšiemu výberu daní, najmä dane z dane z pridanej hodnoty (DPH), a dane korporátnej, ktorá sa za rok 2014, vybrala od podnikateľských subjektov v roku 2015.

Tabuľka 1

Predpokladaný výber daní pre verejnú správu na rok 2015

Koľko štát vyberie	v mil. Eur	Na obyvateľa	Na pracujúceho
Dane spolu	**12 950**	**2 389**	**5 449**
Dane z príjmov	**4 852**	**895**	**2 042**
Fyzické osoby	**2 249**	**415**	**946**
Právnické osoby	**2 312**	**427**	**973**
DPH	**5 099**	**941**	**2 146**
Spotrebné dane	**2 043**	**377**	**860**
Sociálne odvody	**5 965**	**1 101**	**2 510**
Zdravotné odvody	**2 708**	**500**	**1 140**
Príjmy verejnej správy spolu	**28 474**	**5 254**	**11 983**

Zdroj: cenastatu.sme.sk

Daňové príjmy boli na rok 2014 rozpočtované v celkovej výške 19,97 miliardy eur. Ako však uviedol IFP, príjmy vlani dosiahli 21,32 miliardy eur, čo je o 6,7 % viac, ako sa rozpočtovalo. Pod rast príjmov sa podpísal najmä lepší výber daní. Vyššia úspešnosť výberu daní sa v roku 2014 pozitívne prejavila na skutočnom plnení vo výške 968 miliónov eur. Pozitívnym prekvapením bol najmä analytikmi neočakávaný pokračujúci rast očistenej efektívnej sadzby u DPH a korporátnej dane, uviedol inštitút. Úspešnosť výberu sa zvýšila v prípade korporátnej dane, zrážkovej dane a u DPH. Naopak, negatívne oproti očakávaniam v čase tvorby rozpočtu dopadol výnos dane z príjmov fyzických osôb z podnikania, doplnil IFP. Zároveň správa IFP konštatuje, že opatrenia proti daňovým únikom, ktoré zaviedla súčasná vláda, prinášajú svoje ovocie. Po zvrátení trendu dlhodobého poklesu efektívnej daňovej sadzby u dani z príjmov právnických osôb (DPPO) v roku 2013 úspešnosť výberu tejto dane podľa IFP výrazne akcelerovala aj vlani. Medziročný rast DPPO ďaleko predstihujúci rast ekonomiky kopíroval pozitívny vývoj u DPH. Posilnil sa tak predpoklad prenosu vyššej úspešnosti výberu DPH aj na výber DPPO, vysvetlili analytici inštitútu. Aj doteraz spracované údaje o daňovej licencii naznačujú, že za rok 2014 historicky najviac subjektov priznalo daňovú povinnosť (Ekonomika,...2015).

ZÁVER

Na základe našich analýz a zistení, sú daňové licencie skôr kompromisom ako riešením súčasného daňovo a odvodového zaťaženia. V dlhodobej perspektíve licencie môžu aj podnikateľské prostredie na Slovensku aj zhoršiť, preto kompenzáciou licencií by mohlo byť zavedenie pôvodnej rovnej 19 - percentnej dane, ako to dlhodobejšie vyžadujú podnikatelia. Otázkou zostáva aj to, či sa firmy po zavedení licencií nebudú orientovať na krajiny, kde od platenia daní budú oslobodené, takzvané daňové raje. Zákon o daňovej licencii mal predovšetkým vplyv na hospodársku činnosť malých a stredných podnikov a najmä na nanovo zakladajúce malé a stredné podniky. Väčšina z nich v prvých rokoch podnikania majú ako pravidlo záporne hospodárske výsledky. Preto viaceré z nich, ktoré sa zakladali v predchádzajúcich rokoch a zároveň aj v roku 2014 nepočítali z tým, že aj za podmienok záporného alebo nultého zisku budú musieť platiť daň z príjmov v podobe daňovej licencie. Máme teda zato, že podmienka platenia daňových licencií by mala byť naviazaná aj na skutočnosť, či spoločnosť dáva ľudom prácu alebo nie. Zavádzanie legislatívnych predpisov sa v mnohých prípadoch zameriava na priame dopady a neuvažuje sa nad ich sekundárnymi efektmi a dodatočnými následkami. Uvedený prístup môžeme opísať slovami „najprv reguluj,

potom mysli“, však nie je správny, pretože sa namiesto aktívneho predchádzania negatívnym dôsledkom prijímania legislatívnych predpisov tradične zameriava na ich neskoršie odstraňovanie inými legislatívnymi predpismi. To vedie k už spomínaným častým legislatívnym zmenám, neprehľadnosti, rozdrobenosti a netransparentnosti legislatívy, čo následne negatívnym spôsobom ovplyvňuje i podnikateľské prostredie (Audit podnikania, 2015). Sme toho názoru, že pri tvorbe právnych predpisov je veľmi dôležité zamerať sa na kvalitné analytické hodnotenie ich všetkých možných dopadov.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

Audit prekážok podnikania na Slovensku (2006). Dostupné na: <http://www.businessfriendly.sk/sites/default/files/RUZ_kniha_1.pdf >.
Babčák, V. (2015). *Daňové právo na Slovensku.* Bratislava: Epos, 752 s.
Cena štátu, koľko štát minie, koľko štát vyberie. (2015)) Dostupné na: <http://cenastatu.sme.sk/?utm_source=sme&utm_medium=itext&utm_campaign=art-7026635>.
Dane sa na Slovensku neplatili ani pri rovnej dani (2015). Dostupné na: <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/299054-kazimir-dane-sa-na-slovensku-neplatili-ani-pri-rovnej-ani/), [accessed 31.08.2015]>.
Daňové licencie zvýšili počet firiem v zisku a zastavili vznik nových (2015)). Dostupné na: <http://openiazoch.zoznam.sk/cl/155612/Danove-licencie-zvysili-pocet-firiem-v-zisku-azastavili-vznik-novych, [accessed 13.08.2014] >.
Harumová, A., Kubátová, K. (2006). *Dane podnikateľských subjektov*. Bratislava: Poradca podnikateľa, 296 s.
Indexpodnikatela.sk (2015). : Dostupné na: < http://f3.sk/indexpodnikatela.sk>.
John Maynard Keynes, Keynesove teórie a štátne zásahy. (2015) Dostupné na: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomicke-teorie/keynes-keynesove-teorie-a-statne- zasahy/>.
Požiadavky na efektívny daňový systém (2015). Dostupné na: <http://www.euroekonom.sk/danova-politika-slovenskej-republiky/>
Schultzová, A. a kol. (2015). *Daňovníctvo. Daňová teória a politika I.* Bratislava: Wolters Kluwer (Iura Edition), 308 s.
Štát vybral na daniach a odvodoch o 1,3 miliardy eur viac (2015)**.** Dostupné na: <http://ekonomika.sme.sk/c/7940709/stat-vybral-na-daniach-a-odvodoch-o-13-miliardy-eur-viac.html#ixzz3qS0cQKzu>
Štát ide podporovať startupy, odpustí im daňové licencie (2015). Dostupné na: <http://www.teraz.sk/ekonomika/mf-sr-stat-ide-podporovat-startupy/126426-clanok.html>
ŠÚBERTOVÁ, E. (2012) Malé a stredné podnikanie na Slovensku - podmienky a ich hodnotenia. *In Acta oeconomica Universitatis Selye :* vedecký recenzovaný časopis. - Komárno: Univerzita J. Selyeho v Komárne, ISSN 1338-6581, 2012, roč. 1, č. 1, s. 185-193. VEGA1/1174/12
Zákon o dani z príjmov číslo 595/2003 Z. z.
Zákon o dani z pridanej hodnoty číslo 222/2004 Z. z.

KRITÉRIÁ ATRAKTÍVNOSTI PODNIKU PRI POSUDZOVANÍ ŽIADOSTI O INVESTÍCIU RIZIKOVÉHO KAPITÁLU Z POHĽADU INVESTORA[1]
INVESTOR´S VIEW ON THE COMPANY´S ATTRACTIVENESS DURING THE PROCESS OF VENTURE CAPITAL FUNDING CONSIDERATION - PRINCIPAL CRITERIA

Michaela Stržencová[2]

ABSTRACT
The hardest time for a firm to raise money is when it is just starting. Such a company typically has few assets, therefore the chance of borrowing significant amount of money from a bank or other lending institution is poor. Small, new companies generally do not have an access to the public equity markets as a source of equity financing. These firms must often rely on the private financial marketplace known as the market for venture capital. Venture capital firms or individual business angels invest equity funds in small and medium-sized companies - often high-tech companies - in hope of receiving significant financial rewards. The venture investors require extensive amount of information in order to consider funding a project. The article focuses on the explanation of main criteria used by investors choosing a project to finance - from financial data to complex due dilligence analysis.

KEYWORDS
venture capital, business angels, financial return, business plan, financial statements, analysis, due dilligence, exit

JEL KLASIFIKÁCIA
G24

ÚVOD
Tradičný problém týkajúci sa zabezpečenia potrebných finančných zdrojov pre malé začínajúce podniky sa týka i podnikov s vysokým inovačným potenciálom. Pre takéto podniky však existuje možnosť - i keď často jediná - obrátiť sa so žiadosťou o finančnú pomoc na fondy rizikového kapitálu, prípadne business anjelov. Ide však o spoluprácu, ktorá je pre investora vysoko riziková, preto za poskytnutie svojich prostriedkov očakáva tiež ich vysokú návratnosť. Podnikatelia, ktorí o investíciu vo forme rizikového kapitálu žiadajú, by si preto mali dôkladne premyslieť, čím spraviť svoj podnik alebo konkrétny projekt pre investora príťažlivým.

[1] príspevok je výsledkom riešenia úlohy VEGA č. 1/0042/13 s názvom Dopad globálnej ekonomiky a vplyv konsolidácie verejných financií na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR
[2] Ing. Michaela Stržencová, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35, Bratislava, email: michaela.strizencova@euba.sk

AKÝ PODNIK BUDE PRE INVESTORA ATRAKTÍVNY?

Čo rozhoduje o atraktívnosti spoločnosti pre investora? Investori rizikového kapitálu zohľadňujú pri rozhodovaní o poskytnutí svojej investície podobné kritériá ako bankové inštitúcie, nakoľko sa však budú podieľať nielen na zisku, ale i na riziku, bude ich zaujímať najmä návratnosť investície. Zohľadňovať budú teda predovšetkým nasledujúce skutočnosti:

- Odvetvie, v ktorom podnik pôsobí - spoločnosti s perspektívou vysokého rastu a vysokej návratnosti, ktoré získajú investíciu rizikového kapitálu, sú väčšinou z odvetví ako napr. energetika, technológie, médiá, zábava, atď. Dokážu sa dostať do pozície trhového vodcu a zaujať tak prvé miesto na trhu, resp. v príslušnom odvetví. Niektorí investori sa zameriavajú na širšiu škálu pôsobnosti, iní sa špecializujú na konkrétne trhy a odvetvia.

- Výnimočnosť podnikateľského nápadu - mal by dokázať zabezpečiť konkurenčnú výhodu na trhu na obdobie niekoľkých rokov. Inovácia však nie je vždy len výhodou, niektoré inovatívne projekty môže investor vyhodnotiť ako príliš rizikové.

- Jasná stratégia exitu - pre investora je predpokladom návratnosti investície. Potrebuje si byť istý, že v určitom časovom okamihu v budúcnosti bude môcť svoj podiel v podniku predať a realizovať svoj zisk, preto preňho možnosť exitu predstavuje jedno z najdôležitejších kritérií.

- Schopný manažérsky tím s vynikajúcimi odbornými skúsenosťami - kľúčom k úspechu investície je manažér, ktorý je nielen vynikajúcim odborníkom, ale vie i motivovať ostatných. Dá sa teda predpokladať, že má dostatočné schopnosti na to, aby doviedol podnik k úspechu, zárukou čoho sú i jeho značné skúsenosti na konkrétnom trhu, na ktorom daný podnik pôsobí.

- Finančná návratnosť - investorov rizikového kapitálu priťahujú podniky, ktoré jednoznačne preukážu pravdepodobnosť výraznej finančnej návratnosti. Investícia musí byť teda mimoriadne zisková, pričom očakávaná úroveň závisí od odvetvia, v ktorom podnik pôsobí, kvality manažmentu, podnikateľského nápadu, možnosti exitu, iných investorov v projekte atď.

- Schopnosť uspokojiť potreby trhu - investičný projekt musí byť založený na takom výrobku alebo službe po ktorom/ktorej bude dopyt. Ak o daný výrobok alebo službu prejaví záujem iba malá skupina zákazníkov, návratnosť investície pravdepodobne nebude dostatočne vysoká a takáto investícia nebude pre investora zaujímavá.

- Vytvorenie podrobného finančného modelu - bez finančného modelu pozostávajúceho z výkazu ziskov a strát, súvahy a výkazu cash flow nemá investor na základe čoho hodnotiť investičný projekt.

- Predloženie zreteľného a presne definovaného plánu použitia získaných finančných prostriedkov - okrem uvedených kritérií bude investorov zaujímať podrobné vysvetlenie použitia poskytnutých prostriedkov a ich vplyv na rast spoločnosti a ich podiel.

Z výkazu ziskov a strát bude investora zaujímať predovšetkým úroveň hrubej ziskovej marže, prevádzkového a čistého zisku a ich porovnanie s odvetvovými ukazovateľmi, štruktúra výnosov a prevádzkový leverage. Využívanie vlastných zdrojov, obchodných úverov, faktoringu, úverového rámca a krátkodobých úverov predstavuje ďalšiu podstatnú informáciu o podniku.

Okrem toho bude investor zvažujúci poskytnutie rizikového kapitálu detailne skúmať prognózu finančnej situácie podniku na obdobie nasledujúcich 3-5 rokov, a to predovšetkým v oblasti tržieb, odbytových nákladov, hrubej ziskovej marže, predajných, všeobecných a administratívnych nákladov a zisku z bežnej činnosti.
Informácie, ktoré budú investori pri zvažovaní svojej investície požadovať od potenciálneho kandidáta, by mali byť poskytnuté formou stručnej ústnej prezentáciu, podnikateľského plánu vypracovaného so zreteľom na investora a dokumentácie potrebnej pre analýzu due dilligence.
V ústnej prezentácii je potrebné predložiť svoje nápady potenciálnym investorom, čo sa často odohráva na neformálnych stretnutiach. Po stručnom neformálnom predstavení podnikateľskej koncepcie a odôvodnení vysokej návratnosti bude nasledovať formálna prezentácia pre zástupcu fondu rizikového kapitálu, resp. pre business anjela.
Podnikateľský plán musí byť zameraný na investora a mal by preukázať, ako dokáže podnikateľ pretaviť svoj potenciál do konkrétnych výsledkov, a predovšetkým ako dokáže zabezpečiť návratnosť investície. Mal by pozostávať z nasledovných častí:

- zhrnutie
- charakteristika spoločnosti
- analýza trhu
- diskusia ohľadne výrobkov a služieb
- marketingové a predajné aktivity
- diskusia týkajúca sa riadenia a vlastníctva
- organizačná štruktúra a štruktúra zamestnancov
- požadované prostriedky a ich použitie
- finančné údaje

ANALÝZA DUE DILLIGENCE
Každá spoločnosť, ktorá sa snaží získať rizikový kapitál, by mala byť pripravená na to, že potenciálny investor bude potrebovať všetky potrebné podklady na analýzu due dilligence. Manažment spoločnosti by mal preto pripraviť nasledovné podklady (samozrejme, v závislosti od typu podniku, odvetvia v ktorom podniká atď.):[3]

Dokumenty spoločnosti:
stanovy
interné predpisy a prevádzkové dohody
akcionárske dohody
záznamy zo zasadnutí správnej rady a valného zhromaždenia
všetky dokumenty dodané akcionárom a investorom
certifikáty zo všetkých územných oblastí, v ktorých spoločnosť podniká

Informácie súvisiace s predchádzajúcimi emisiami cenných papierov:
kópie akciových certifikátov, warrantov a opcií
kontaktné informácie týkajúce sa akcionárov
počet akcií v obehu, dátum emisie a percentuálny podiel na majetku

[3] Spracované podľa: *The Art and Science of Obtaining Venture or Angel Investor Capital.* Dostupné online na www.businessfinance.com/venture-book.htm

všetky prioritné akcie v obehu vrátane zmluvných prísľubov
všetky opcie, warranty a konvertibilné cenné papiere v obehu
program zamestnaneckých výhod súvisiacich s akciami; opcie na akcie pre zamestnancov, nákup akcií a iné

Finančné informácie:
auditom preverené finančné výkazy od založenia spoločnosti
výkazy ziskov a strát, súvahy a výkazy cash flow
záznamy o všetkých zmenách v majetkovej pozícii
účtovné metódy a postupy
mesačné alebo štvrťročné výkazy pripravené spoločnosťou
rozpočet na tri roky a finančné prognózy
kompletný a aktuálny podnikateľský plán
veková štruktúra pohľadávok a záväzkov
plány a postupy tvorby cien výrobkov a služieb
príjem a hrubý zisk podľa výrobkov a služieb
podrobné informácie o mimoriadnych výnosoch a nákladoch
vysvetlenie každého zníženia hodnoty alebo odpísania materiálu
súhrnná správa o všetkých nedobytných pohľadávkach
detaily všetkých nesplatených podmienených záväzkov
účtovná správa o finančnej situácii spoločnosti

Daňová situácia:
daňové priznania za posledné tri roky
podrobnosti o všetkých daňových auditoch

Zmluvy a dohody:
zoznam bankových a nebankových veriteľov
dohody o spoločnom podniku a partnerstve
licenčné zmluvy
kúpnopredajné zmluvy
záložné práva, prenájom zariadení, hypotéky a všetky nesplatené pôžičky
poistné zmluvy a dohody
dohody s dodávateľmi, predávajúcimi a zákazníkmi
všetky dodatkové dohody alebo zmluvy relevantné pre podnikanie spoločnosti

Vládne nariadenia:
kópie všetkých povolení a licencií
kópie správ vyhotovených pre vládne agentúry
detaily o každom preverovaní uskutočnenom miestnymi alebo vládnymi agentúrami

Spory:
charakteristika všetkých existujúcich sporov vrátane možných negatívnych dopadov
charakteristika všetkých potenciálnych sporov vrátane možných negatívnych dopadov
dokumenty o vyrovnaní

Výrobky a služby:
detaily o ponuke výrobkov vrátane trhového podielu podľa skupín výrobkov
analýza zásob vrátane obratu, zastarania a postupov ohodnocovania
analýza nahromadených objednávok podľa skupín výrobkov vrátane analýzy sezónnych problémov
zoznam všetkých hlavných dodávateľov vrátane nákupov tovaru v peňažnom vyjadrení

Marketing:
zoznam konkurentov a podrobnosti o ich trhovom podiele
zoznam najdôležitejších zákazníkov
analýza cenovej stratégie
existujúce brožúry a marketingové materiály
štruktúra provízií za predaj
prognóza predaja podľa skupín výrobkov
ďalšie súvisiace marketingové štúdie uskutočnené externými stranami

Vedenie a zamestnanci:
organizačná štruktúra manažmentu a životopisy riadiacich pracovníkov
detaily všetkých pracovnoprávnych sporov
plány kompenzácie zamestnancov vrátane dôchodku, opcií, podielu na zisku, odloženého odmeňovania a odchodu do dôchodku
stimulačné plány manažmentu vrátane dôchodku, opcií, podielu na zisku, odloženého odmeňovania, odchodu do dôchodku a nepeňažných náhrad
dohody o dôvere zamestnancov
zoznam všetkých dohôd o konzultantských službách
počet zamestnancov, obrat, problémy s absenciou a prognózy prijímania pracovníkov
ľudské zdroje, výhody a manuály k poisteniu
zoznam členov predstavenstva
správa o úverovej histórii riadiacich pracovníkov a členov správnej rady
overenie údajov o všetkých riadiacich pracovníkoch a členov správnej rady

Majetok a príslušenstvo:
ohodnotenie všetkých zariadení a fixných aktív
zoznam nehnuteľností, ktoré sú majetkom spoločnosti
kópie práv, hypoték a splnomocnení
detaily všetkých vecných a iných bremien
lízingové prenájmy a podnájmy
plány spoločnosti na rozšírenie priestoru
patenty, ochranné známky a ostatné nehmotné aktíva

Výskum a vývoj:
podrobnosti o rozpracovanom výskume a vývoji
komerčná analýza úsilia v oblasti výskumu a vývoja
dokumentačná politika vrátane príkladov

Iné informácie o spoločnosti:
kópie všetkých minulých a plánovaných tlačových správ spoločnosti

existujúce články vzťahujúce sa k spoločnosti a odvetviu
informačné bulletiny spoločnosti a materiály týkajúce sa vzťahu s investormi
všetky dodatočné informácie, ktoré by mohli byť relevantné pre odhalenie problémov spoločnosti.

ZÁVER

Investori poskytujúci rizikový kapitál, a to tak fondy rizikového kapitálu, ako aj business anjeli, sa pri rozhodovaní o poskytnutí svojich prostriedkov budú zaujímať aj o ďalšie pre nich dôležité skutočnosti. Keďže takáto investícia je spojená s vysokým rizikom, budú očakávať tiež vysokú návratnosť svojich prostriedkov. Ak chce podnikateľ uspieť a investíciu rizikového kapitálu získať, musí ponúkať výrobok alebo službu, ktorá dokáže pritiahnuť dostatočný počet zákazníkov. Investor si musí byť istý, že poskytne svoje prostriedky spoločnosti so silným, vzdelaným, konkurencieschopným a odhodlaným manažérskym tímom. Okrem dôkladného oboznámenia sa s podnikateľským plánom, kvalitou manažmentu, skúsenosťami podnikateľa a manažérov je pre investora mimoriadne dôležité oboznámiť sa aj s odhadovaným rizikom podnikania, ako aj s možnosťou exitu.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

The Art and Science of Obtaining Venture or Angel Investor Capital . Dostupné online na: https://www.businessfinance.com/venture-book.htm
STRIŽENCOVÁ, M.: *Prístup investora pri posudzovaní podniku žiadajúceho o rizikový kapitál.* In Nové trendy v oblasti rozpočtovo-kapitálových a finančných rozhodnutí a ich vplyv na hodnotu podniku: Zborník vedeckých statí: priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/1071/12. Bratislava Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. - ISBN 978-80-225-3784-1. - S. 83-85.
http://www.mbda.gov
http://www.businesszone.co.uk

KVALITNÉ VZDELÁVANIE AKO ZÁKLADNÝ PREDPOKLAD POZITÍVNEHO VZŤAHU ŠTUDENTOV K PODNIKANIU A K ÚSPEŠNÉMU UPLATNENIU V ŽIVOTE
HIGH QUALITY EDUCATION AS A FUNDAMENTAL PREREQUISITE FOR POSITIVE ATTITUDE OF STUDENTS TO ENTREPRENEURSHIP AND THEIR SUCCESS IN LIFE

Elena Šúbertová[1]

ABSTRACT
In the recent five years – as part of subject "Entrepreneurship in Small and Medium-sized enterprises" - we are regularly conducting our own survey of students finishing their baccalaureate studies on their prerequisites, readiness and attitudes towards entrepreneurship. More than two fifths (40 %) of our students – respondents are from families in which at least one of the parents is an entrepreneur. According to the surveys, about two thirds of students are considering to become entrepreneurs in some perspective citing services as the area of interest. They are attracted mostly to trading sale and purchase activities, most of all e-business. However, the trend shows that interest in entrepreneurial activities on a year-by-year basis is declining.
The number of students who were assisting in their family businesses is lower than before – the last available number is more than fifty per cent. This decline in students' involvement in family business means that generational exchange is endangered. The main reason for negative attitudes to entrepreneurship is high risk resulting from low applicability of law. At the same time, students are upset by lacking their own entrepreneurial ideas, lack of financial resources to start their own businesses, and lack of experience.

KEY WORDS
Small and Medium-sized enterprises, entrepreneurship, family business, students, generational exchange, trading sale

JEL CLASSIFICATION
A23, B26, M21

ÚVOD

V akademickom roku 2014/2015 bolo na Slovensku v rezorte Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR 20 štátnych vysokých škôl so 117 417 študentmi na prvom a druhom stupni v dennej forme štúdia a 13 súkromných vysokých škôl so 7 721 študentmi na dennej forme štúdia. Spolu na týchto 33 vysokých školách študovalo na prvom a druhom stupni štúdia 125 138 študentov. Súčasne na uvedených vysokých školách študovalo na prvom a druhom stupni aj 41 508 „externistov" na štúdiu popri zamestnaní. Okrem toho na doktorandskom štúdiu bolo v rezorte Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR 5 042

[1] doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava,
e-mail: elena.subertova@euba.sk.
Príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA č. 1/0709/15 v rozsahu 100%.

doktorandov na dennej forme štúdia a na externej forme štúdia 3742 externých doktorandov[2]. Súbežne vzdelávajú študentov v rámci iných rezortov ďalšie tri vysoké školy, ktoré mali na prvom a druhom stupni v akademickom roku 1 939 študentov na dennej forme štúdia a študujúcich 1 735 na štúdiu popri zamestnaní. Na treťom stupni bolo v iných rezortoch len 29 denných doktorandov a 258 doktorandov na externej forme štúdia.

Z dôvodu, že od roku 2009 každým rokom klesá počet podnikateľov – fyzických osôb a súčasne je nezamestnanosť absolventov relatívne vysoká a v niektorých odboroch je viac ako tretina, je potrebné aktivizovať študentov v pedagogickom procese na všetkých troch stupňoch vzdelávacieho procesu.

Je dôležité odovzdať študentom potrebné vedomosti tak, aby ich znalosti a zručnosti prinášali očakávaný benefit po ukončení štúdia v „podnikateľskom živote“ alebo ako efektívnym pracovníkom v zamestnaní. Preto sa venujeme stále viac kvalitným prípravám pedagogického procesu pre všetkých našich študentov aj v rámci predmetu Podnikanie v malých a stredných podnikoch. Hlavným cieľom predmetu Podnikanie v malých a stredných podnikoch (ďalej PMSP) je poskytnúť základné znalosti o legislatívnych a ekonomických podmienkach potrebných pre založenie firmy a o možnostiach a spôsoboch rozvoja podnikateľskej činnosti v malých a stredných podnikoch v nadväznosti na daňové i odvodové povinnosti podnikateľských subjektov.

Predmet PMSP sa zameriava na systémové vysvetlenie vhodných a optimálnych variantov zakladania a malých a stredných podnikov vo väzbe na stav podnikateľského prostredia a na predpoklady potenciálneho podnikateľa. Predmet PMSP poskytuje študentom charakteristiku rôznych projektov z hľadiska ich účelu, pričom podrobne sa venuje metódam na spracovanie podnikateľských projektov z hľadiska získavania finančných prostriedkov pre úspešnú podnikateľskú činnosť v malých a stredných podnikoch.

Nemenej dôležité sú viaceré alternatívy výpočtu daňových povinností z hľadiska optimalizácie a v nadväznosti na vybraný variant aj výpočtom odvodových povinností pre podnikateľov a zamestnancov v MSP. Súhlasíme s I. Ďurinovou[3], že: „..z hľadiska dlhodobého rozvoja ekonomiky je veľmi dôležité, aké podmienky pre podnikateľskú činnosť majú vytvorené podnikateľské subjekty. Vhodné podnikateľské prostredie je nevyhnutným predpokladom vysokého a udržateľného ekonomického rastu, bez ktorého sa nedá dosiahnuť rast zamestnanosti a životnej úrovne.“

Po ukončení tohto predmetu študenti budú mať znalosti a zručnosti v nasledovných okruhoch činností:

1. V oblasti znalostí (vedomostí):

a) základné znalosti o legislatívnych a ekonomických podmienkach potrebných pre založenie firmy
b) základné znalosti z oblasti metód a postupov na spracovanie podnikateľských projektov z hľadiska získavania finančných prostriedkov pre úspešnú podnikateľskú činnosť v MSP
c) analýza možností a alternatív rozvoja podnikateľskej činnosti v malých a stredných podnikoch v nadväznosti na regionálne aspekty, odvetvie, daňové a odvodové povinnosti podnikateľských subjektov

2. V oblasti zručnosti:

a) schopnosť aplikovať využitie jednotlivých prvkov podnikateľského prostredia v malých a stredných podnikoch,
b) kvantifikovať možnosti rozvoja vo vybraných MSP vo väzbe na disponibilné zdroje

[2] www.statistics.sk

[3] ĎURINOVÁ, Ivona. Daňová reforma v Slovenskej republike z hľadiska podnikateľskej sféry i občanov. In *E + M. Ekonomie a management : vědecký ekonomický časopis*. ISSN 1212-3609. Roč. 9, č. 3 (2006), s. 70-85, s. 70

c) nadviazať efektívne formy spolupráce s organizáciami na podporu rozvoja podnikania a s ostatnými MSP.

Súčasne má každý študent po absolvovaní predmetu prehľad o základných kategóriách prvkov kvality podnikateľského prostredia, ich obsahu a o ich členení, ako aj o spôsoboch a výsledkoch kvantifikácie stavu podnikateľského prostredia v SR a v zahraničí tak, aby bol schopný pôsobiť aktívne na globálnych trhoch.

CIEĽ A METODOLÓGIA

Hlavým cieľom predkladaného článku je analýza predpokladov, pripravenosti a postojov končiacich bakalárov k podnikaniu na Slovensku a ich vzájomná komparácia. Pre splnenie hlavného cieľa sme postupne plnili tri čiastkové ciele.

Prvým čiastkovým cieľom bolo charakterizovať aké sú možné systémy hodnotenia kvality na vysokých školách.

Druhý čiastkový charakterizoval poznatky študentov z pedagogického procesu a väzbu školy na „motivátory“ k podnikaniu.

Tretí čiastkový cieľ sa orientoval na vlastné praktické skúsenosti študentov s ich vlastným podnikaním.

Štvrtý čiastkový cieľ poukázal na zámery študentov v oblasti podnikania v budúcnosti a vplyv štúdia na univerzite ekonomického zamerania na ich rozhodovanie.

Metodológia prípravy tohto vedeckého článku v sebe skĺbila postupy primárneho i sekundárneho prieskumu. V rámci sekundárneho prieskumu sme sa sústredili na rozbor literatúry a zber informácií potrebných pre analýzu. V rámci kvantitatívneho primárneho prieskumu sme vytvorili dotazník hodnotenia prístupu a skúseností študentov v oblasti podnikania, na základe ktorého sme analyzovali predpoklady, pripravenosť i postoj študentov k podnikaniu. Dotazníkový prieskum sme uskutočnili v akademických rokoch 2011/2012 a 2014/2015 medzi študentmi Ekonomickej univerzity v Bratislave na Fakulte podnikového manažmentu s cieľom zistiť ich skúsenosti, postoj a vzťah k podnikaniu. Prvé čiastkové výsledky prvého prieskumu už boli priebežne publikované vo vedeckých článkoch[4]. Spolu sa uvedeného dotazníkového prieskumu v počiatočnom období v akademickom roku 2011/2012 zúčastnilo 140 denných študentov a v konečnom období v akademickom roku 2014/2015 až 285 študentov.

DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY

1. Hodnotenie kvality vzdelávania v SR

Hodnotenie kvality vzdelávania je veľmi zložitý proces, lebo vieme presne kvantifikovať vstupy, napríklad počet pedagógov, ich štruktúra a počty študentov, ale nedokážeme presne vyčísliť prínosy vysokej školy. Preto sa môže posudzovať – a aj sa hodnotí kvalita vysokých škôl podľa rôznych kritérií – hľadísk, ktoré sa môžu meniť v čase a v úrovni hodnotiaceho subjektu i hodnoteného subjektu :

[4] ŠÚBERTOVÁ, Elena - KINČÁKOVÁ, Michaela. (2012) Evaluation of the results analysis in the entrepreneurial thinking of business students in Slovakia. In *Ekonomické rozhľady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave*. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012. ISSN 0323-262X, 2012, roč. 41, č. 1, s. 19-30

ŠÚBERTOVÁ, Elena – KOVALEV, Andrej. (2015). Komparácia vzťahu študentov k podnikaniu na vybranej fakulte na Slovensku. In: *Komparácia prístupov k podpore podnikania*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-4168-8, s. 65- 82

1. Z hľadiska vzťahu hodnotiteľa k vysokej škole:

a) Externým – vonkajším prostredím :
   - domáce: akreditačná komisia, iné inštitúcie, napríklad ARRA a
   - zahraničné inštitúcie a ocenenie spoluprácou zo strany renomovaných vysokých škôl v zahraničí.

b) Interným – vnútorným prostredím: priamy nadriadený:
   - vedúci katedry, príslušný prodekan, dekan...rektor,
   - študenti všetkých ročníkov: a to buď neverejne prostredníctvom informačného systému, dotazníkov, alebo rozhovorom s dekanom počas priestoru na to určenom (u nás na FPM konkrétne v stredu popoludní) ako účinných prostriedkov spätnej väzby, prípadne verejne prostredníctvom sociálnych sietí, médií, atď.

2. Z hľadiska peridocity:
   - jednorázovo – napríklad rôzne neohlásené hospitácie zo strany vedúcich pracovísk, resp.
   - pravidelná kontrola napríklad podľa Informačných listov predmetu vrátane inovácie predmetu vo väzbe na študijný program
3. Podľa učebných materiálov :
   - domáce zdroje na štúdium – kvalita prednášok, seminárov, cvičení
   - zahraničné zdroje – práca so zahraničnou literatúrou
4. Podľa stupňa využitia informačných technológií:
   - počítačové učebne a softvéry
   - možnosti aplikácie teoretických a praktických poznatkov do IS/IT
5. Podľa stupňa znalostí:
   - študentov – požiadavky na zápočet, skúšky, kvalita záverečných prác, systémy preverovania znalostí
   - pedagógov (garanti, vyučujúci – interní, externí) – výstupy, VVČ vs. erudovanosť pedagóga, z toho vlastná publikačná činnosť garanta a vyučujúcich, problém kvantita vs. kvalita
   - projekty a granty garanta a vyučujúcich
6. Podľa uplatnenia absolventov v praxi
   - úspešní podnikatelia, top-manžéri
   - zamestnanci v podnikoch
   - dlhodobo nezamestnaní, najmä absolventi
7. spolupráca vysokej školy s okolím školy,
   - jednorazová – napríklad jednorazové prednášky, hlavne prípadové štúdie mladých úspešných podnikateľov
   - systematická – napríklad členstvo špičkových odborníkov vo vedeckých radách vysokých škôl a fakúlt, atď.

Pedagógovia i študenti všetkých stupňov vzdelávania by mali systematicky pracovať na ďalšom kvalifikačnom raste, lebo dosiahnuté výsledky sú nepretržite posudzované zo strany externého a interného prostredia a výsledky hodnotenia by mali pomôcť každej univerzite, fakulte i pracovisku v rozvoji jeho potenciálu.
Z dôvodu, že mi neprináleží hodnotiť vyššie uvedené úrovne vzdelávania, zameriam sa ďalej v príspevku na pohľad absolventov predmetu Podnikanie v malých a stredných podnikov na

teóriu a prax podnikateľského vzdelávania na FPM v oblasti predpokladov, pripravenosti a postojov končiacich bakalárov k podnikaniu.

2. Hodnotenie poznatkov študentov z pedagogického procesu

V rámci prieskumu sme sa pýtali študentov, ktoré predmety a poznatky z pedagogického procesu by ich podnietili k podnikaniu. Na prvých „priečkach" sa dlhodobo nachádzajú predmety Podnikanie v malých a stredných podnikoch (80%), Podnikové hospodárstvo (30%) a Účtovníctvo (23%). Samotnú motiváciu k podnikaniu čerpajú študenti okrem školy najmä z rodiny a od známych z prostredia, v ktorom sa pohybujú. Príčiny a faktory motivujúce k podnikaniu boli v čase rozdielne. Pokiaľ v akademickom roku 2011/2012, študenti najčastejšie uviedli ako motivátory úspechy ich známych v podnikaní a zložitú situáciu zamestnancov, v koncovom skúmanom období bol síce ešte stále hlavným „motivátorom" úspech známych pri podnikaní, ale hneď na druhom mieste boli poznatky z danej oblasti zo školy. Sme radi, že respondenti – študenti viac veria sami sebe, čiže vlastným poznatkom a schopnostiam ako verili ich predchodcovia. Na druhej strane nás mrzí, že rastie aj ako „odraz doby" vplyv demotivujúcich faktorov. Za hlavné demotivátory študenti v súčasnosti považujú najmä vlastnú neochotu k podnikaniu, nevhodnú legislatíva, korupciu, atď.

3. Hodnotenie praktických skúseností s podnikaním

V akademickom roku 2014/2015 až 146 respondentov, čo je 51,2 % pochádzalo z rodín, v ktorých podnikal aspoň jeden člen rodiny. Najčastejšie podnikali v rodinách:

- otec, a to v 119 prípadoch, t. j. 66,9 %,
- matka, a to v 40 prípadoch, t. j. 22,5 %,
- súrodenec, len v 19 prípadoch, t. j. 10,6 %.

Skúmali sme taktiež aktívnu participáciu týchto študentov na rodinnom podnikaní a zistili sme, že každý rok cca o 1 – 2 % menej študentov pomáha svojim rodičom pri podnikaní.
Väčšina študentov z „podnikateľských rodín" sa na rodinnom podnikaní svojich príbuzných po skončení štúdia zúčastňovať neplánuje. Hlavnými príčinami negatívnych postojov študentov k podnikaniu sú najmä odlišné záujmy respondentov, preto v rodinnom podniku ostať nechcú, buď im nevyhovuje odvetvie, prípadne región podnikania. Ďalšími menej často uvedenými dôvodmi boli aj neistota a vysoké riziko podnikania, problematické podnikateľské prostredie na Slovensku, komplikovaná legislatíva, platobná neschopnosť odberateľov, ale aj túžba respondentov po svojom vlastnom podniku.

4. Zámery študentov na oblasť podnikania v budúcnosti

Absolventi Fakulty podnikového manažmentu by sa po skončení ich štúdia na základe študijného programu mali uplatniť ako podnikatelia a/alebo ekonómovia, manažéri pre stredné a vyššie manažérske funkcie, vo výrobných, obchodných i finančných organizáciách, alebo nájdu uplatnenie v podnikaní vo výrobe, pri organizácii výrobnej stratégie podniku. Súčasne sa môžu uplatniť aj vo sfére poradenstva pre malé a stredné podniky, či na ekonomických útvaroch podnikov bez ohľadu na ich veľkosť, vlastníctvo alebo právne formy. V rámci nášho prieskumu sme chceli poznať ich názory, skúsenosti, ale aj plány v oblasti podnikania a podnikateľstva.
Naši študenti plánujú podnikať až neskôr a väčšina sa vyjadrila, že by najradšej podnikali v oblasti služieb. Najčastejšie plánujú podnikať v obchode, prípadne v reštauračných službách, resp. v cestovnom ruchu a hotelierstve, v kozmetických službách, ekonomickom poradenstve,

ale aj v marketingu, informačných technológiách, výrobe a poľnohospodárstve. Väčšina uvažuje podnikať doma v SR, nie v zahraničí.
Je potešiteľné, že ani jeden z respondentov neuviedol ako dôvod, že nechce podnikať nedostatok vedomostí a informácií o podnikaní zo školy. Aj toto potvrdzuje fakt, že študenti majú dobrý pocit, že ich dokážeme pripraviť z hľadiska znalostí a po odbornej stránke na požadovanej úrovni. Študentom chýba dostatok pozitívnych praktických skúseností v úspešných podnikoch. Ak majú prax – tak sú to väčšinou brigády, kde sú zamestnávaní krátkodobo na rôzne dohody o brigádnickej činnosti študentov na pomocné, často administratívne činnosti, ktoré ich nedostatočne pripravia pre samostatné podnikanie a/alebo pre manažérske pozície.

ZÁVER

Posledných päť rokov pravidelne realizujeme vlastný prieskum v rámci predmetu „Podnikanie v malých a stredných podnikoch“ v oblasti predpokladov, pripravenosti a postojov končiacich bakalárov k podnikaniu. Pritom súhlasíme so Srovnalíkovou[5], že „od roku 1989 rodinné podniky prešli priemerne iba jednou (ak vôbec) generačnou výmenou alebo ich tento proces zatiaľ iba čaká. V rovine podpory nie je zatiaľ vybudovaný jednotný systém programov, schém či inštitúcií, ktoré by sa zaoberali touto problematikou. Výhodou rodinného podnikania je však fakt, že prebratie podniku ďalšou generáciou v rodine nie je nijako obmedzované z hľadiska daňového, nakoľko inštitút dane z darovania respektíve dane z dedičstva bol zrušený.“

Viac ako dve pätiny našich študentov pochádza z rodín, v ktorých je aspoň jeden z rodičov podnikateľom. Iba perspektívne, aj to často mimo rodinného podniku - uvažujú podnikať až dve tretiny študentov, a aj to vo sfére služieb. Študentov láka predovšetkým obchodná činnosť a služby, najmä elektronické obchodovanie.
Každý rok pomáhalo pri podnikaní stále menej študentov, naposledy len viac ako päťdesiat percent študentov. Tento klesajúci trend aktivity pomoci študentov pri rodinnom podnikaní znamená, že generačná výmena podnikateľov je u nás pomalá a perspektívne rozvoj rodinného podnikania nedostatočný.
Príčiny negatívneho vzťahu študentov (ale často aj ich príbuzných či známych) k podnikaniu sú viaceré. Pre študentov je najväčším problémom pri štarte podnikania vysoké podnikateľské riziko, plynúce z nízkej vymožiteľnosti práva.
Súčasne študentov trápi neexistencia vlastného kvalitného podnikateľského nápadu, nedostatok finančných zdrojov pre začatie podnikania, či nedostatok skúsenosti. Práve tu by mali pomôcť školstvu z externého prostredia rôzne organizácie na podporu podnikania a média prípadovými štúdiami mladých úspešných podnikateľov a menej sa orientovať na rôzne korupčné „case studies“.
Sme radi, že naše aktivity v pedagogickom procese, aj keď sú pozitívne hodnotené zo strany študentov, nemusia byť jediné. Z uvedeného dôvodu pravidelne pozývame zástupcov podnikateľskej praxe a organizácií na prednášky, aby uviedli študentom ďalšie konkrétne formy na pomoc k rozvoju malého a stredného podnikania v SR.

[5] SROVNALÍKOVÁ, Paulína (2014). Význam výberu vhodnej formy rodinného podnikania. In: Podnikateľské minimum. Zborník z vedeckej konferencie „*Podnikateľské minimum – študijný program*“. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3975-3, s. 66.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

BAMFORD, CH. E. - BRUTON, G. D. (2011). *Entrepreneurship: A Small Business Approach.* New York : McGraw-Hill, 2011. 347 s. ISBN 978-0-07-122122-1

BEUG, B. - MARKOVIČ, P. (2014) *Die Auswirkungen der Finanzkrisen auf Repurchase Agreements : theoretische Modifikationen und praktische Anwendung im Interbankenverkehr.* Bratislava : KARTPRINT, 2014. 167 s. ISBN 978-80-89553-29-7.

BONDAREVA, I.A. (2013) *Tools to support the sustainable development of small and medium-sized enterprises of the Slovak republic*. In Science, technology and higher education: materials of the III international research and practice conference, Vol. I, Westwood, October 16, 2013. Westwood - Canada : Accent graphic communications, 2013. ISBN 978-1-77192-012-4. P. 42-48.

COLLINS, J.-PORRAS, J.I. : (2007). *Firmy ktoré pretrvávajú*. (Built to last). Eastone Books, 2007. 380 s. ISBN 80-89217-58-3

ĎURINOVÁ, I. (2006) Daňová reforma v Slovenskej republike z hľadiska podnikateľskej sféry i občanov. In *E + M. Ekonomie a management : vědecký ekonomický časopis*. ISSN 1212-3609. Roč. 9, č. 3 (2006), s. 70-85, s. 70

KORCSMÁROS, Enikö Dobai (2014). *Teoretické vymedzenie primárnych súvislostí podnikateľského prostredia.* In Ekonomika, financie a manažment podniku VIII. : zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3941-8, [S. 1-7] CD-ROM

MURA, L. - BULECA, J. (2012) *Evaluation of financing possibilities of small and medium industrial enterprises.* In Procedia : Economics and finance : International conference on emerging markets queries in finance and business. Amsterdam : Elsevier science B.V., 2012. ISSN 2212-5671. 2012, vol. 3, p. 217-222.

PLCHOVÁ, J. (2012). Measurement of the human potential by means of the internal entropy in the firm. In: *Problems of management of 21 st Century*, N^{o} 5/2012, Scientific Methodical Centre "Scientia Educologica" Siauliai, Lithuania 2012, ISSN 2029-6932

SROVNALÍKOVÁ, P. (2014). Význam výberu vhodnej formy rodinného podnikania. In: Podnikateľské minimum. Zborník z vedeckej konferencie „*Podnikateľské minimum – študijný program*". Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3975-3, s. 61 – 68.

ŠÚBERTOVÁ, E. (2014). *Podnikateľské prostredie v Európskej únii.* Bratislava. Vydavateľstvo KARTPRINT 2014. 128 s. ISBN 978-80-89553-24-2.

ŠÚBERTOVÁ, E. - KINČÁKOVÁ, M. (2012). Evaluation of the results analysis in the entrepreneurial thinking of business students in Slovakia. In *Ekonomické rozhľady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave*. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012. ISSN 0323-262X, 2012, roč. 41, č. 1, s. 19-30

ŠÚBERTOVÁ, E. – KOVALEV, A. (2015). Komparácia vzťahu študentov k podnikaniu na vybranej fakulte na Slovensku. In: *Komparácia prístupov k podpore podnikania*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-4168-8, s. 65- 82

TÓTH, M.*: Hodnotenie vývoja poľnohospodárskej produkcie v Slovenskej republike podľa krajov v rokoch 2007 až 2012*. In Stratégia rozvoja agropotravinárstva a konkurenčná schopnosť agropotravinárskych podnikov III. : [recenzovaný zborník vedeckých prác]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3859-6, s. 116-126.

TÓTHOVÁ, A. (2014) *Výsledky manažovania slovenských podnikov*. In Stratégia rozvoja agropotravinárstva a konkurenčná schopnosť agropotravinárskych podnikov IV. : [recenzovaný zborník vedeckých prác]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3958-6, s. 104-111.

TÓTHOVÁ, A. - TÓTH, M. (2012) *Riadenie podniku na základe analýzy jeho čiastkových činností.* In Manažment podnikania a vecí verejných : zborník vedeckých prác. - Bratislava : ALDO, 2012. ISBN 978-80-970759-2-7, s. 234-240.

http://www.nbs.sk/_img/Documents/_komentare/2015/348_CNNB_rk152Q.pdf

SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE A OCHRANA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL PROTECTION

Nikola Švejdová*

ABSTRACT
Social responsibility is no longer just an additional tool for managing companies, but now is an integral part of character and culture of managing of any enterprise. The aim of the social responsibility of business is to create the conditions for sustainable development in social, economic, financial and environmental area. The priority of each company should be to create and develop sustainable relationships with all stakeholders – investors, employees, customers, suppliers, public institutions and society, but also with future generations.
The aim of this article is to define the increasingly emerging trend of corporate social responsibility and environmental protection in terms of selected companies operating in the Slovak republic.

KEY WORDS
corporate social responsibility, environmental protection, environmental debt

JEL Classification
M14, O44, Q51

ÚVOD

Spoločenská zodpovednosť podnikov je pojem, ktorý zahŕňa spoločensky zodpovedné aktivity, angažovanosť spoločnosti voči komunite a realizáciu verejnoprospešných projektov. Spoločenskú zodpovednosť podnikov tak môžeme definovať ako záväzok firiem prijímať rozhodnutia a realizovať také postupy, ktoré sú žiaduce z hľadiska hodnôt a cieľov našej spoločnosti. Sociálna zodpovednosť tak v sebe zahŕňa efektívny a zodpovedný prístup k zložkám investícií vyvíjaných pre spoločnosť, vzťahy so zamestnancami, kreativitu a trvalú udržateľnosť pracovných miest a záujem o životné prostredie. Práve úsporou energií, materiálov, surovín a iných zdrojov môžu firmy ušetriť a pritom znížiť svoj negatívny vplyv na životné prostredie, nazývaný ako environmentálny dlh.

Cieľom tohto článku je definovať čoraz viac sa rozmáhajúci trend spoločensky zodpovedného podnikania a ochrany životného prostredia z pohľadu vybraných spoločností podnikajúcich na území Slovenskej republiky.

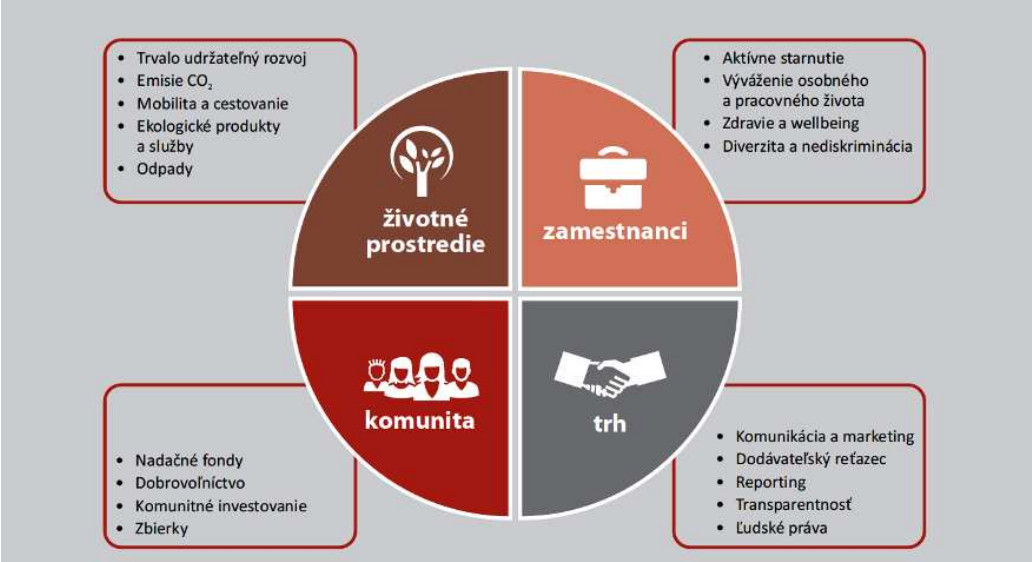
SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE

Rozhodujúcou príčinou vzniku spoločensky zodpovedného podnikania (angl. corporate social responsibility) bola otázka, ako dobre podnikať, t. j. aby z procesu výsledkov podnikania mal prospech čo najširší okruh ľudí.

* Ing. Nikola Švejdová, externá doktorandka, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: svejdova.nikola@gmail.com.

Pojem spoločensky zodpovedné podnikanie (SZP) nie je jednoznačne vymedzený, a tak ponúka rôzne možnosti interpretácie jeho definícii. V júli 2001 vydala Európska komisia dokument, tzv. Zelenú knihu, ktorá definuje, čo všetko sa môže spoločensky zodpovedným podnikaním chápať. Podľa tohto dokumentu je SZP „dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekonomických záujmov do každodenných finančných záležitostí a interakcií s firemnými stakeholdermi[1].“[2] SZP sa tak dá vnímať ako „kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku.“[3]

SZP teda znamená, že firmy pri dosahovaní svojho zisku rešpektujú potreby všetkých partnerov, s ktorými pri svojej činnosti prichádzajú do kontaktu. Týmito partnermi sú predovšetkým zamestnanci, zákazníci, konkurencia, dodávatelia, lokálna komunita a životné prostredie.



Obrázok 1 Oblasti spoločensky zodpovedného podnikania
Zdroj: http://www.zodpovednepodnikanie.sk/o-zodpovednom-podnikani.

Prvé myšlienky o spoločensky zodpovednom podnikaní sa do odbornej literatúry dostali v 50-tych rokoch 20. storočia. Najväčšie zmeny však v tejto oblasti nastali na prelome 60-tych a 70-tych rokov 20. storočia, ktoré boli poznamenané turbulentnými sociálnymi zmenami spoločnosti a rozvojom spoločenských vied. V 80-tych rokoch sa následne záujem o spoločensky zodpovedné podnikanie preniesol z teoretickej úrovne i na praktickú oblasť. Dôležitosť sa v tomto období kládla predovšetkým na empirický výskum spoločensky zodpovedného podnikania.

Na Slovensko začal tento trend prenikať spolu s nadnárodnými korporáciami až v 90-tych rokoch minulého storočia. Od polovice 90-tych rokov sa spoločensky zodpovednému podnikaniu začali venovať viaceré mimovládne organizácie, ako napr. Centrum pre filantropiu, o.z., PANET, Nadácia Integra, Nadácia Pontis, Inštitút zamestnanosti a i. V roku

[1] Pojem označujúci všetky osoby, skupiny alebo organizácie, ktoré majú vplyv na fungovanie firmy alebo ich aktivity ju spätne ovplyvňujú.
[2] Inštitút zamestnanosti, [online]. [cit. 2015.03.05]. Dostupné na internete: <http://www.iz.sk/sk/projekty/spolocenska-zodpovednost-podnikov/CSR-uvod>.
[3] Inštitút zamestnanosti, [online]. [cit. 2015.03.05]. Dostupné na internete: <http://www.iz.sk/sk/projekty/spolocenska-zodpovednost-podnikov/CSR-uvod>.

2004 iniciovala Nadácia Pontis vznik neformálneho združenia „Business Leaders Fórum“, ktoré združuje firmy hlásiace sa k princípom spoločensky zodpovedného podnikania.

V súčasnosti tvorí SZP základ cieľov stratégie Európa 2020 a výrazne prispieva k plneniu cieľov zmluvy o Európskej únii, ktoré sa týkajú trvalo udržateľného rozvoja a vysoko konkurencieschopného sociálneho trhového hospodárstva.

OBLASTI PÔSOBENIA SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA A JEHO PRÍNOSY

Spoločensky zodpovedné podnikanie sa dotýka celého radu oblastí, ktorými sú napríklad:[4]

- zodpovedné verejné obstarávanie,
- starostlivosť o zamestnancov,
- férový prístup k zákazníkom,
- etické riadenie podniku,
- ochrana životného prostredia,
- spolupráca s miestnou komunitou a pod.

Z tohto prehľadu oblastí, ktorých sa spoločensky zodpovedné podnikanie týka je zrejmé, že jednotlivé prvky, ktoré podnik svojou podnikateľskou činnosťou ovplyvňuje, možno zaradiť do vnútorného a vonkajšieho spoločenského prostredia organizácie.

Vnútorné spoločenské prostredie je v každej spoločnosti determinované nepretržitým priebehom pracovných procesov, ktorých základnými prvkami sú:[5]

- *prírodné zdroje* (suroviny a materiál),
- *kapitálové zdroje* (stroje, budovy, nástroje, informácie, financie),
- *ľudské zdroje* (človek, pracovná sila).

Vonkajšie spoločenské prostredie vzniká pôsobením prírodných, technických a spoločenských procesov, ktoré vytvorili nasledujúce charakteristiky vonkajšieho prostredia organizácie:[6]

- *prírodné prostredie* (procesy zamerané na ekológiu, porušovanie ekologického prostredia človekom...),
- *sociálne prostredie* (postoje, túžby, očakávania, stupne vzdelania, tradície, viera ľudí v danej sociálnej skupine...),
- *technologické prostredie* (vedecko-technický rozvoj),
- *ekonomické (podnikateľské) prostredie* (zákazníci, dodávatelia, banky, miestne zastupiteľské orgány, konkurencia...),
- *politicko-správne prostredie* (politické moci, procesy riešenia problémov sociálneho zmieru a sociálnej spravodlivosti, procesy demokracie, zamestnanosti....),
- *právne prostredie* (normy, zákony, legislatíva...),
- *kultúrno-výchovné prostredie* (školy, kultúrne dedičstvo, kultúrne organizácie...).

[4] MPSVaR SR, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <http://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost>/.
[5] MAJTÁN, M. a kol. 2008. *Manažment.* Bratislava: Sprint dva, 2008. s. 400. ISBN 978-80-89085-72-9.
[6] MAJTÁN, M. a kol. 2008. *Manažment.* Bratislava: Sprint dva, 2008. s. 401. ISBN 978-80-89085-72-9.



Obrázok 2 Oblasti spoločensky zodpovedného podnikania

Zdroj: VICIANOVÁ, J. 2013. Sociálne aspekty spoločenskej zodpovednosti podnikania. In *Determinanty sociálneho rozvoja: Sociálna ekonomika ako priestor podpory európskeho občianstva.* [online]. 2013. [cit. 2015.03.06.]. Dostupné na internete: < http://www.ef.umb.sk/dsr_2013/pdf/Vicianov%C3%A1.pdf >. ISBN 978-80-557-0600-9.

Základným ekonomickým cieľom každej spoločnosti, vyplývajúcim z jej podnikateľskej činnosti, je maximalizácia trhovej hodnoty a dosahovanie zisku. V prípade, že firmy okrem generovania zisku prejavujú i záujem o celkové fungovanie spoločnosti a ochranu životného prostredia, prinesú tak úžitok a pridanú hodnotu nielen svojej firme, ale aj celej spoločnosti. Vďaka týmto snahám o zveľaďovanie spoločnosti a životného prostredia, si firmy získajú zvýšenie reputácie a produktivity práce zamestnancov a tým i dosiahnutie primárneho cieľa – zisku.

Benefity, ktoré SZP prináša firmám sú podľa Inštitútu zamestnanosti nasledovné:[7]

- *pomáha pri budovaní dôvery a značky* – vďaka SZP si firma buduje „dobré meno“;
- *zvyšuje príťažlivosť pre investorov* – investori si často vyberajú investičné príležitosti podľa finančných, ekonomických, sociálnych, environmentálnych a etických faktorov, nakoľko kritéria SZP pre nich znamenajú istoty a bezpečnosť trvalej udržateľnosti firmy;
- *umožňuje lepší manažment ľudských zdrojov* – prístup k odmeňovaniu, politika boja proti diskriminácii, zosúladenie pracovného a súkromného života zamestnancov;
- *pomáha znižovať náklady* – tlak vyvíjaný na efektívne využívanie zdrojov;
- *pomáha zvyšovať zisky* – od spoločensky zodpovedných firiem spotrebitelia nakupujú radšej;
- *podporuje inováciu* – stimuluje inovatívne myslenie a postupy riadenia;
- *pomáha spoločnosti udržať si legitimitu* – SZP vníma firmu ako člena spoločnosti, firma by mala viesť so stakeholdermi otvorený dialóg, ktorý by mal presvedčiť o správnosti konania firmy;
- *zvyšuje dlhodobý potenciál firmy* – goodwill, motivácia zamestnancov, priazeň miestnych obyvateľov a samosprávy a pod.

[7] Inštitút zamestnanosti, [online]. [cit. 2015.03.05]. Dostupné na internete: <http://www.iz.sk/sk/projekty/spolocenska-zodpovednost-podnikov/CSR-uvod>.

OCHRANA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA

Ako už bolo spomenuté na predošlých stranách, spoločensky zodpovedné podnikanie sa týka i oblasti ochrany životného prostredia. V tejto oblasti sa zodpovedné podnikanie prejavuje monitorovaním a znižovaním negatívnych vplyvov firiem a inštitúcií na ŽP. Medzi najdôležitejšie procesy patria napríklad recyklácia, používanie ekologických produktov, dodržiavanie štandardov ISO 14000, ochrana prírodných zdrojov, používanie alternatívnych energetických zdrojov a pod.

S ochranou životného prostredia súvisí i environmentálny manažment spoločnosti, ktorý znamená systematický prístup k ochrane ž ivotného prostredia, kedy organizácie začleňujú starostlivosť o životné prostredie do svojej podnikateľskej stratégie i bežnej prevádzky. Najspoľahlivejším a najefektívnejším manažérskym nástrojov environmentálneho manažérstva organizácií, ktoré chcú zhodnotiť a zlepš iť svoje environmentálne správanie je v súčasnosti EMAS (Schéma Spoločenstva pre environmentálne manažérstvo a audit).

Výhody vyplývajúce z registrácie spoločnosti v schéme EMAS sú podľa Slovenskej agentúry životného prostredia nasledovné:[8]

- úspora energie a zdrojov,
- zlepšovanie produktivity,
- finančné úspory,
- zníženie počtu negatívnych incidentov – menší počet prípadov porušenia právnych predpisov o životnom prostredí,
- viac príležitostí na trhu,
- lepšie vzťahy so zainteresovanými stranami,
- garancia kvality zavedeného systému environmentálneho manažérstva,
- zlepšenie pracovného prostredia,
- zvýšenie angažovanosti zamestnancov.

Úsporou energií, materiálov, surovín a iných zdrojov tak môžu firmy ušetriť a popritom znížiť svoj negatívny vplyv na životné prostredie.

V súčasnej dobe súvisí s podnikateľskou činnosťou a ochranou životného prostredia z pohľadu firiem i pojem **environmentálny dlh**, ktorý predstavuje „sumu peňažných prostriedkov, ktorú treba vynaložiť na odstránenie alebo aspoň eliminovanie negatívnych následkov doterajšej činnosti na jednotlivé zložky životného prostredia.“[9]

Do ohodnotenia environmentálneho dlhu treba zahrnúť všetky náklady, ktoré sa musia vynaložiť na odstránenie nesúladu s príslušnou legislatívou v oblasti ochrany ovzdušia, ochrany a využívania nerastného bohatstva, ochrany a racionálneho využívania podzemných a povrchových vôd, ochrany prírody a krajiny vrátane lesného fondu, ochrany a racionálneho využívania pôdy (poľnohospodárska a lesná), odpadového hospodárstva, stavebného poriadku a územného plánovania.

V súlade s vyhláškou č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov sa vplyv činnosti podniku na životné prostredie posudzuje v znaleckom posudku oddelene od všeobecnej hodnoty podniku alebo jeho časti. Výsledkom znaleckého posudku je vyčíslenie záväzkov podniku z hľadiska ochrany životného prostredia, ktoré sa týkajú majetku podniku. Takto vyčíslený dlh znižuje hodnotu majetku danej spoločnosti.

---

[8] Slovenská agentúra životného prostredia, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <http://dru_emas.sazp.sk/content/v%C3%BDhody-vypl%C3%BDvaj%C3%BAce-z-registr%C3%A1cie-organiz%C3%A1ci%C3%AD-v-sch%C3%A9me-emas>.

[9] KUBICA, M. – KARDOŠ, P. – JAKUBEC, M. 2013. *Znalectvo*. Bratislava: Iura Edition, 2013. s. 244. ISBN 978-80-8078-663-2.

SZP a ochrana ŽP v praxi slovenských podnikov

Stratégiu spoločensky zodpovedného podnikania si zahraničné spoločnosti prinášajú na Slovensko z materských firiem. Následne sa svojimi aktivitami prispôsobujú potrebám a podmienkam Slovenska, jednotlivým regiónom, sociálnym skupinám, ako i miestnej komunite.

KIA Motors Slovakia[10]

Na dôležitosť ochrany ŽP reagovala spoločnosť KIA Motors Slovakia zavedením a certifikovaním environmentálneho riadenia podľa medzinárodného štandardu ISO 14001. KIA Motors Slovakia taktiež v polovici roku 2008 založila vlastný Nadačný fond Kia v Nadácii Pontis, ktorého cieľom je zlepšiť kvalitu života v žilinskom regióne. Stratégia fondu zahŕňa ochranu životného prostredia, podporu znevýhodnených skupín či rozvoj mobility. V septembri 2005 Kia Motors zriadila i Inštitút pre vývoj ekologických technológií, ktorý sa zameriava najmä na vývoj ekologických vozidiel druhej generácie, nových systémov na báze elektrickej energie, či na systémy na redukciu emisií zo spaľovania.

Vo všetkých výrobných prevádzkach spoločnosti KIA je zavedený systém riadenia odpadov, čím je zabezpečené správne triedenie a zaobchádzanie s odpadmi. V lakovni sa používajú väčšinou vodou riediteľné farby s nízkym obsahom prchavých organických látok. Priemyselné odpadové vody sú prečisťované v dvoch vlastných čistiarňach odpadových vôd.

Spoločnosť KIA Motors Slovakia si v plnej miere uvedomuje svoju zodpovednosť voči životnému prostrediu, a preto sa snaží zisťovať svoje environmentálne zaťaženie a monitoruje environmentálne aspekty v celom výrobnom procese. Zameriava sa tak na vývoj a výrobu automobilov nezaťažujúcich životné prostredie, pretože si uvedomuje, že ochrana životného prostredia je jedným z kľúčov k úspechu podnikania.

PSA Peugeot Citroën[11]

I ďalšia automobilka pôsobiaca na Slovensku, PSA Peugeot Citroën, prisudzuje ochrane životného prostredia a hospodáreniu s energiami dôležitý význam. Preto sa neustále snaží znižovať dopad ich vozidiel a výrobných závodov na životné prostredie a energie. Na rozvíjanie čistých technológií pritom táto spoločnosť vynakladá až polovicu jej celkového ročného rozpočtu na vývoj.

Trnavský závod spoločnosti PSA Peugeot Citroën získal v tomto smere ocenenie: Národnú podnikateľskú cenu za životné prostredie v SR 2009 v kategórii Environmentálny manažérsky systém a cenu Zlatý mravec za efektívne odpadové hospodárstvo (2011).

Základnými princípmi odpadového hospodárstva aplikovanými vo výrobnom závode v Trnave je prevencia vzniku odpadov, dôsledné triedenie odpadov priamo na mieste ich vzniku a rešpektovanie interných pravidiel pri triedení odpadov. Prioritou pri nakladaní s odpadmi je ich materiálové, resp. energetické zhodnotenie. Materiálovo sú zhodnocované takmer všetky odpady z obalov, znečistené oleje a rozpúšťadlá, laky z biologickej čistiarne odpadových vôd a biologicky rozložiteľný odpad. Všetky odpady s dostatočnou výhrevnosťou ako sú kaly z lakovne, znečistené absorbenty, zmiešané obaly a pod. sú zhodnocované energeticky.

[10] KIA Motors Slovakia, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <http://www.kia.sk/index.php?context=312>.

[11] PSA Peugeot Citroën, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <http://www.psa-slovakia.sk/zivotne-prostredie.html?page_id=303>.

***PwC*[12]**

Podobne ako mnohé iné spoločnosti i spoločnosť PwC sa snaží do svojich činností zavádzať čo najefektívnejšie environmentálne postupy. Svoj najväčší potenciál vplyvu pritom táto spoločnosť vidí v pôsobení na životné prostredie prostredníctvom práce s klientmi.

PwC je jednou z vedúcich poradenských firiem v oblasti trvalo udržateľného rozvoja, klimatických zmien a zdravého životného prostredia. Spolupracuje s OSN na príprave nového spôsobu výpočtov ekonomickej hodnoty svetových ekosystémov a na integrovaní týchto princípov do rozhodovacieho procesu podnikateľských subjektov. Taktiež táto spoločnosť poskytuje poradenstvo a pripravuje správy pre projekt Carbon Disclosure, ktorého cieľom je poskytovať investorom ucelený pohľad na reakcie najväčších svetových firiem na klimatické zmeny.

Svoju stratégiu v oblasti životného prostredia integruje spoločnosť PwC do svojej každodennej činnosti, zavádza zásady dodržiavania environmentálnej politiky a zapája svojich zamestnancov do riešenia environmentálnych problémov. V tejto súvislosti spoločnosť zaviedla nasledujúce opatrenia:

- monitorovanie spotreby papiera, nastavenie obojstrannej tlače, používanie recyklovaného papiera,
- separovanie odpadu, papiera a platov,
- zníženie produkcie odpadu z platov používaním plniteľných nádob s vodou namiesto fliaš,
- znižovanie emisií pri pracovných cestách používaním video-konferenčných hovorov,
- organizovanie interných environmentálnych kampaní.

***Tesco Stores SR*[13]**

I spoločnosť Tesco, ktorá je druhým najväčším súkromným zamestnávateľom na Slovensku, má za cieľ pracovať s ohľadom na životné prostredie v každom regióne, v ktorom pôsobí, a zároveň prispievať k jeho rozvoju. Aktivity tejto spoločnosti sa sústreďujú predovšetkým na zníženie vplyvu jej podnikania na ŽP, rozvoj zdravého životného štýlu, budovanie férových vzťahov s dodávateľmi a na pomoc miestnym komunitám prostredníctvom Nadačného fondu Tesco, ktorý sa venuje týmto oblastiam:

1. zdravie a zdravý životný štýl,
2. voľný čas mládeže, výchova a vzdelávanie,
3. sociálna a zdravotná starostlivosť,
4. ochrana životného prostredia.

ZÁVER

Pre zabezpečenie kvality života súčasných i budúcich generácií je nevyhnutné chrániť životné prostredie. Neustály hospodársky rast má na jednej strane negatívne dopady na kvalitu životného prostredia a na strane druhej sprísnené environmentálne normy a stimuly ponúkajúce priestor pre inovácie a podnikateľské príležitosti, vedúce k znižovaniu rizík a zachovaniu trvalo udržateľného rozvoja.

Spoločenská zodpovednosť nie je už len doplnkovým nástrojom riadenia firiem, ale je už neoddeliteľnou súčasťou charakteru a kultúry manažovania každého podniku. Cieľom spoločenskej zodpovednosti podnikania je tak vytvárať podmienky trvalo udržateľného

[12] PwC, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <http://www.pwc.com/sk/sk/spolocenska-zodpovednost/environment.jhtml>.
[13] TESCO, [online]. [cit. 2015.03.05]. Dostupné na internete: <http://www.tesco.sk/tesco-v-sr/nadacia-tesco/>.

rozvoja v sociálnej, ekonomickej, finančnej a environmentálnej oblasti a preberať v nich i zodpovednosť. Prioritou každej spoločnosti by tak malo byť vytváranie a rozvíjanie trvalo udržateľných vzťahov so všetkými zainteresovanými stranami, t. j. investormi, zamestnancami, zákazníkmi, dodávateľmi, verejnými inštitúciami a spoločnosťou, ale i s budúcimi generáciami.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] KUBICA, M. – KARDOŠ, P. – JAKUBEC, M. 2013. *Znalectvo*. Bratislava: Iura Edition, 2013. 311 s. ISBN 978-80-8078-663-2.

[2] MAJTÁN, M. a kol. 2008. *Manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2008. 430 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

[3] VICIANOVÁ, J. 2013. Sociálne aspekty spoločenskej zodpovednosti podnikania. In *Determinanty sociálneho rozvoja: Sociálna ekonomika ako priestor podpory európskeho občianstva.* [online]. 2013. [cit. 2015.03.06.]. Dostupné na internete: <http://www.ef.umb.sk/dsr_2013/pdf/Vicianov%C3%A1.pdf>. ISBN 978-80-557-0600-9.

[4] Inštitút zamestnanosti, [online]. [cit. 2015.03.05]. Dostupné na internete: <http://www.iz.sk/sk/projekty/spolocenska-zodpovednost-podnikov/CSR-uvod>.

[5] MPSVaR SR, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <http://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/>.

[6] Zodpovedne podnikanie, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <http://www.zodpovednepodnikanie.sk/o-zodpovednom-podnikani>.

[7] Slovenská agentúra životného prostredia, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete:<http://dru_emas.sazp.sk/content/v%C3%BDhody-vypl%C3%BDvaj%C3%BAce-z-registr%C3%A1cie-organiz%C3%A1ci%C3%AD-v-sch%C3%A9me-emas>.

[8] KIA Motors Slovakia, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <http://www.kia.sk/index.php?context=312>.

[9] PwC, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <http://www.pwc.com/sk/sk/spolocenska-zodpovednost/environment.jhtml>.

[10] TESCO, [online]. [cit. 2015.03.05]. Dostupné na internete: <http://www.tesco.sk/tesco-v-sr/nadacia-tesco/>.

[11] PSA Peugeot Citroën, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <http://www.psa-slovakia.sk/zivotne-prostredie.html?page_id=303>.

UKAZOVATELE VÝKONNOSTI POĽNOHOSPODÁRSKEHO PODNIKU
AGRICULTURAL ENTERPRISE'S PERFORMANCE INDICATORS

Miroslav Tóth*

ABSTRACT
The performance of the agricultural enterprises, it is necessary to quantify, in order to measure parameters achieved business. It is also possible to qualitatively evaluate business performance especially comparisons with other companies. Performance measurement of the agricultural enterprises affect factors acting from the surrounding the enterprise, ie macroeconomic and microeconomic factors, economic financial factors and substantive factors.

KEYWORDS
Agricultural, entreprise, performance indicators, sales, revenue, cost, profit

JEL KLASIFIKÁCIA
M20, O13, Q10

ÚVOD

Poľnohospodárstvo patrí medzi tradičné, prvotné ľudské produktívne činnosti. Zabezpečuje produkovanie potravín a iných surovín. Z pohľadu charakteru produktu poľnohospodárske podniky sú najmä výrobnými podnikmi prvovýroby. Sem patria aj štatisticky sledované a často prepojené činnosti ako sú lesníctvo a rybolov. Pre tieto podnikateľské činnosti je charakteristické získavanie produktov priamo z prírody a to riadením zásahom do biologických procesov zámerným pestovaním plodín a riadeným chovom zvierat, pestovaním a spracovaním lesných rastlín a produktov, rôznych surovín, ako aj lov a spracovanie rýb. Pri tejto činnosti sa využíva príroda, najmä pôda a vodné plochy. Charakteristická je vysoká náročnosť na spotrebu ľudskej práce, majetku ako aj finančných zdrojov. Tieto činnosti primárneho sektora sú často charakterizované vysokou investičnou náročnosťou a relatívne nízkou ziskovosťou, pomalším rastom produktivity práce, vysokou náročnosťou a dlhším časom uplatňovania výsledkov vedecko-technického pokroku a inovácií.

Poľnohospodárstvo v podstate zabezpečuje:

- výrobu potravín, toto ovplyvňuje potravinovú sebestačnosť krajiny,
- zabezpečuje výrobu surovín najmä pre potravinársky priemysel, ale aj napr. pre chemický priemysel, odevný priemysel a iné priemyselné odvetvia,
- zabezpečuje starostlivosť o krajinu a životné prostredie, krajinotvorné a ekologické aktivity poľnohospodárskych podnikov pôsobia aj pozitívne ale aj negatívne,

* doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD., vysokoškolský učiteľ, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava,e-mail: miroslav. toth @ euba.sk , podiel na projekte VEGA č. VEGA č. 1/0128/15 „Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti“ v rozsahu 100%.

- zabezpečujú životné prostredie a podmienky obyvateľstva na vidieku, a to buď priamym zamestnávaním obyvateľstva a participáciou svojich aktivít v miestnych komunitách, alebo nepriamo vytváraním prírodného prostredia a poľnohospodárskeho charakteru vidieka a pod.

Poľnohospodárstvo za posledných vyše sto rokov na Slovensku prešlo aj významnými zmenami, ktoré boli ovplyvnené hlavne politickými rozhodnutiami aktuálne vládnucich garnitúr. Dvadsiate roky 20. storočia boli poznačené agrárnou reformou, ktorá mala zabezpečiť pôdu drobným roľníkom, popri tom sa vytvorila trieda nových veľkostatkárov, päťdesiate roky sa niesli v duchu kolektivizácie poľnohospodárstva so všetkými jej negatívnymi a do budúcnosti aj pozitívnymi dopadmi, deväťdesiate roky sa niesli v duch nápravy krívd z obdobia kolektivizácie, ale v skutočnosti vytvorili opäť novú vrstvu veľkostatkárov – investorov lobisticky naviazaných na politické strany tým ovplyvňujúci aj formy a rozsah podpory poľnohospodárstva. Preto môžeme uviesť, že poľnohospodárstvo je trvalo ovplyvňované rôznymi politickými vplyvmi (zákony, dotačná politika) a to má aj dopad na ekonomické faktory. Poľnohospodárstvo v súčasnosti pôsobí v prostredí trhovej ekonomiky, v spoločnom európskom hospodárskom priestore, vďaka voľnému obchodu je vystavený silnej zahraničnej konkurencii.

VÝKONNOSŤ POĽNOHOSPODÁRSKEHO PODNIKU A JEHO MERANIE

Výkonnosť poľnohospodárskeho podniku je stav, veličina, ktorá má rôzne charakteristiky a pre rôzne skupiny shareholderov a stakeholderov vyjadruje určité požiadavky voči podniku, ako napr.:

- výkonnosť podniku vyjadruje jeho schopnosť dosahovať dlhodobo požadované výsledky hospodárenia (zisk, obrat), t.j. podnik je výkonný, ak je schopný dlhodobo dosahovať vopred definované strategické ciele,
- podnik je výkonný, ak napĺňa predstavy majiteľov o ich úžitku z investície do podniku, resp. podnikania (dividendy, podiely na zisku, odčerpateľný zisk),
- výkonnosť podniku znamená napĺňanie predstavy stakeholderov o ideálnom obchodnom partnerovi, zamestnávateľovi, podniku v rámci určitej komunity alebo teritória,
- výkonnosť znamená dosahovať požadovaný podiel na trhu, byť konkurencieschopný (lepšie a kvalitnejšie produkty, lepšie funkčné vlastnosti produktov, nižšia cena ako u konkurencie a pod.),
- podnik je výkonný, ak pracovná sila je schopná produkovať požadované trhové produkty v požadovanom čase, požadovanej kvalite, v požadovanom množstve a je motivovaná tento stav zlepšovať,
- výkonnosť podniku vyjadruje hodnotu už vytvoreného výkonu a iné.

Výkonnosť podniku je potrebné kvantifikovať, aby bolo možné merať dosahované parametre podniku. Zároveň je možné výkonnosť podniku kvalitatívne hodnotiť a to najmä porovnávaním s inými podnikmi. Meranie výkonnosti poľnohospodárskeho podniku ovplyvňujú:

- faktory pôsobiace z okolia podniku, t.j. makroekonomické a mikroekonomické,
- faktory ekonomické (finančné) a vecné (naturálne),
- faktory podľa miery ovplyvniteľnosti, merateľnosti a doby ich zmeny, t.j. tvrdé (merateľné, formalizovateľné) a mäkké (pracovná sila a sociálne vzťahy).

Medzi tieto faktory okolia ovplyvňujúce výkonnosť poľnohospodárskeho podniku patria faktory politické, právne, sociálne, lokalizácia a prírodné zdroje. Z týchto faktorov uvedieme niektoré:

- fáza hospodárskeho cyklu a politicko-spoločenská situácia v regióne a vo svete, kúpyschopnosť obyvateľstva, ponuka a dopyt po poľnohospodárskej produkcii, svetové ceny poľnohospodárskych výrobkov, colné a iné obmedzenia.
- stabilita politického systému. Myslíme tým, že nové vlády kontinuálne pokračujú vo svojej poľnohospodárskej politike, nedochádza k presadzovaniu záujmov aktuálnych vládcov a lobistických skupín.
- daň z príjmu. Sadzba dane z príjmu je primeraná výkonnosti národného hospodárstva štátu. Daň z príjmu právnických a fyzických osôb nepôsobí demotivačne a likvidačne, nie je nástrojom tlmiacim podnikateľské aktivity. Výška sadzby dane je pomerne stabilná za dlhšie časové obdobie a má tendenciu klesať. Daňový systém je jednoduchý, nehrozia likvidačné sankcie, daňové zákony sú stabilné dlhšie časové obdobie.
- dotácie, príp. investičné stimuly národného štátu a Spoločná poľnohospodárska politika Európskej únie. Dotačná politika štátu a EU pôsobia racionálne na podporu podnikania v poľnohospodárstve, podporujú odvetvia a oblasti, ktoré sú považované za preferované a znevýhodnené. Dotačné pravidlá sú pomerne stabilné a prideľovanie dotácií je transparentné. Dotujú sa najmä malé podniky a znevýhodnené regióny za účelom zvyšovania zamestnanosti vidieckeho a menej kvalifikovaného obyvateľstva.
- cena práce a príspevky zamestnávateľa na sociálne zabezpečenie a ostatné náklady na zamestnanca. Štát prispieva na zamestnávanie mladých a hendikepovaných pracovníkov, dotáciami sa snaží stabilizovať pracovnú silu v určitom regióne, prispieva na získanie a školenie pracovnej sily.
- členstvo Slovenskej republiky a používanie spoločnej meny, eura. Obidva faktory sú považované tak za konkurenčnú výhodu ako aj za ohrozenie. Spoločný trhový priestor a používanie spoločnej meny dáva priestor konkurencieschopných slovenským poľnohospodárskym podnikom, zjednodušuje obchodovanie v rámci EU, dodržiavajú sa spoločné podmienky a štandardy, zjednodušuje sa pohyb tovaru a služieb. Členstvo v EU je zárukou cenovej stability, ľahšej dostupnosti podnikateľských úverov a nižšej úrokovej miery.
- v oblasti práva sú to zákony na ochranu hospodárskej súťaže, zjednodušenie zakladania podnikov, znižovanie administratívnej záťaže podnikov, stav vymožiteľnosti práva a iné. Poľnohospodársky podnik sa stáva predmetom obchodných transakcií súvisiacich so zmenou vlastníckych práv, majetkové práva vyplývajúce z transformácie poľnohospodárskych družstiev sú dodržiavané. Legislatíva kladie dôraz na ochranu životného prostredia, pracujúcich, welfare zvierat, zdravé potraviny a pod.
- poľnohospodárska pôda je dostupná pre podniky vo forme prenájmu pôdy a možnosti obchodovania s pôdou, štát cháni drobných vlastníkov pôdy.
- poľnohospodársky podnik a jeho stratégia, postavenie na trhu, konkurencieschopnosť, odberatelia a dodávatelia, konkurenti a ich trhová produkcia, potenciálny noví konkurenti a prípadné substitučné tovary, predmet podnikateľskej činnosti a charakter produktu.
- podmienky klimatické, výkyvy počasia, dostupnosť vody a vodných zdrojov, rozdielna kvality poľnohospodárskej pôdy, veľkosť, členitosť terénu, prírodné podmienky, dostupnosť, fauna a flóra a pod.

K uvedeným faktorom možno priradiť nasledovné ukazovatele:

- výška a podiel poľnohospodárstva na hrubom domácom produkte v bežných cenách,
- výška a podiel poľnohospodárstva na hrubom domácom produkte v stálych cenách,
- produktivity práce v poľnohospodárstve na pracujúceho, merané podielom z hrubého domáceho produktu v poľnohospodárstve a porovnanie na priemer produktivity práce

v národnom hospodárstve, metodika merania v bežných a stálych cenách, medziročné porovnanie,
- tempo rastu poľnohospodárstva (HDP) v percentách v bežných a stálych cenách, medziročná zmena,
- miera inflácie,
- podiel poľnohospodárstva na hrubej pridanej hodnote v stálych aj bežných cenách, medziročná zmena,
- podiel poľnohospodárstva na medzispotrebe v stálych aj bežných cenách, medziročná zmena,
- podiel poľnohospodárstva na tvorbe hrubého fixného kapitálu v bežných cenách, medziročná zmena,
- počet a podiel pracujúcich v poľnohospodárstve z celkového počtu pracujúcich v národnom hospodárstve, medziročná zmena,
- priemerná mzda v poľnohospodárstve, podiel z priemernej mzdy za národné hospodárstvo, medziročná zmena,
- objem zahraničného obchodu s poľnohospodárskymi výrobkami, vývoz a dovoz, saldo zahraničného obchodu, medziročná zmena,
- podiel zahraničného obchodu s poľnohospodárskymi výrobkami na vývoze a dovoze za národné hospodárstvo, saldo, medziročná zmena.

Skúmanie ekonomických (finančných) a vecných (naturálnych) faktorov je v dostupnej literatúre pomerne dobre rozpracované. Tieto faktory môžeme zjednodušene stotožniť s ukazovateľmi finančnej výkonnosti poľnohospodárskeho podniku a s ukazovateľmi naturálnej výkonnosti poľnohospodárskeho podniku.
Ukazovateľmi finančnej výkonnosti poľnohospodárskeho podniku sú ukazovatele absolútne a ukazovatele relatívne. Medzi absolútne ukazovatele finančnej výkonnosti poľnohospodárskych podnikov môžeme zaradiť tieto:
- hrubý zisk, ako jednoduchý rozdiel výnosov a nákladov podniku. Tento ukazovateľ je vo svojej podobe dôležitý pre hodnotenie úrovne činnosti podniku, ale aj jeho odvetví a vnútropodnikových zložiek.
- čistý zisk predstavuje úroveň zisku po odrátaní dane platenej dane z príjmu. Táto predstavuje sumu prostriedkov, ktorá ostala poľnohospodárskemu podniku na rozdelenie, výplatu podielov zo zisku, zdroje na nové investície, úhrada úverov, prídely do povinných a fakultatívnych fondov. Je to suma, s ktorou podnik, za predpokladu riadneho plnenia si záväzkov podniku a inkasa pohľadávok, podnik disponuje.
- tržby v poľnohospodárstve môžeme kategorizovať ako tržby z predaja vlastných výrobkov, v tržby z predaja výrobkov rastlinných a tržby z predaja výrobkov živočíšnych. Tieto dve odvetvia sú nosnými odvetviami v poľnohospodárskom podniku. Nie každý poľnohospodársky podnik musí zákonite podnikať v týchto dvoch odvetviach. Objavujú sa tendencie produkcie len v rastlinnej výrobe, utlmovanie produktov v živočíšnej výrobe. Produkcia živočíšnej výroby vyžaduje v poľnohospodárskych podnikoch hospodáriacich na pôde aj zámerné pestovanie plodín na výživu hospodárskych zvierat. To má za následok vysokú spotrebu vnútropodnikovej produkcie, tvorbu zásob. Tržby z týchto odvetví ovplyvňuje aj skutočnosť, že produkcia rastlinnej výroby zvyčajne vytvára aj veľký objem nedokončenej výroby, v živočíšnej výroby je to aj viacročný cyklus finálnej výroby.
- náklady predstavujú uznanú spotrebu produkčných faktorov vynaložených účelne a racionálne pri tvorbe plánovaných trhových produktov a produktov určených pre vnútropodnikovú spotrebu.

- pridaná hodnota účtovne zahŕňa obchodnú maržu a predstavuje rozdiel medzi výnosmi z výroby a výrobnej spotreby. V manažérskej praxi predstavuje zvýšenie hodnoty predávanej produkcie každým jednotlivých novým vkladom nákladov v priebehu procesu jej tvorby.
- cash-flow, peňažný tok, označuje rozdiel medzi peňažnými príjmami a peňažnými výdavkami za sledované obdobie, sú sledované podľa analytického členenia v predpísanom výkaze, sú dôležité z pohľadu časového nesúladu medzi hospodárskymi operáciami a ich finančnou evidenciou, význam má najmä z pohľadu riadenia likvidity podniku. Predstavuje skutočné hotovostné toky, možno ho chápať aj ako voľnú zásobu peňazí, ktoré sú v podniku k dispozícii. Z pohľadu vlastníka alebo investora predstavuje cash-flow budúce odnímateľné výnosy získané z investícií do podniku.
- výška dotácií na poľnohospodársky podnik za sledované obdobie, podľa formy a účelu.

Medzi relatívne ukazovatele finančnej výkonnosti poľnohospodárskych podnikov môžeme zaradiť najmä tieto:

- ukazovatele rentability (ziskovosti, porovnáva sa teda zisk) reprodukčného procesu v podniku a zložiek jeho majetku ako napr. rentabilita tržieb, nákladov, aktív, majetku, vlastného kapitálu a pod.
- ukazovatele aktivity, medzi ne patria doba obratu zásob, doba obratu obežného majetku, stav zásob, stav nedobytných pohľadávok a pod. Tieto ukazovatele vypovedajú o využívaní majetku a jeho obrate.
- ukazovatele likvidity vypovedajú o platobnej schopnosti podniku a teda aj o finančnom zdraví poľnohospodárskeho podniku. Vyjadrujú sa ako rôzne úrovne premeny peňažných prostriedkov, obežného majetku.
- priemerné náklady na jednotku poľnohospodárskej produkcie,
- priemerné ceny realizované za jednotku poľnohospodárskej produkcie,
- výnosy a tržby na hektár poľnohospodárskej pôdy, ornej pôdy,
- náklady na hektár poľnohospodárskej pôdy, ornej pôdy,
- dotácie na jednotku poľnohospodárskej produkcie, dotácie na jeden hektár a pod.

Medzi ukazovatele vecnej (naturálnej) výkonnosti poľnohospodárskych podnikov môžeme zaradiť napr. tieto:

- výmera poľnohospodárskej pôdy a výmera ornej pôdy, podiel ornej pôdy z poľnohospodárskej pôdy,
- využitie poľnohospodárskej pôdy, z toho podiel ornej pôdy, trvalé trávnaté porasty, viacročné plodiny, záhrady, vinice, sady,
- počet poľnohospodárskych podnikov, štruktúra poľnohospodárskych podnikov, veľkostná kategorizácia poľnohospodárskych podnikov a podiel, štruktúra poľnohospodárskych podnikov, priemerná ekonomická veľkosť a rozdelenie poľnohospodárskych podnikov,
- fyzický objem produkcie vybraných poľnohospodárskych produktov,
- priemerné hektárové úrody vybraných poľnohospodárskych produktov,
- priemerné stavy hospodárskych zvierat,
- intenzita chovu hospodárskych zvierat na hektár (sto hektárov) poľnohospodárskej pôdy,
- produkcia výrobkov živočíšnej výroby (mäsa, mlieka, vajec a pod.)
- intenzita produkcie výrobkov živočíšnej výroby (na dojnicu, nosnicu)
- reprodukčné ukazovatele príchovkov (počty narodených teliat, jahniat, vyliahnutej hydiny a pod.)

Výsledok hospodárenia, výnosy mínus náklady, je hrubý zisk, alebo strata. Hrubý zisk chápeme ako zisk pred zdanením. Preto hovoríme aj o čistom zisku, ktorý je disponibilným ziskom na rozdelenie. Tento v zmysle Obchodného zákonníka, ustanovení spoločenskej zmluvy, stanov, zakladacej listiny, uznesení najvyšších orgánov obchodných spoločností zostáva na rozdelenie podnikateľskému subjektu. V poľnohospodárstve najviac ovplyvňujú výsledok hospodárenia tieto faktory:

- zmena objemu výnosov a zmena objemu nákladov, medziročné zmeny týchto ukazovateľov,
- zmena tržieb z predaja vlastných výrobkov, v tom vplyvy zmien tržieb z predaja rastlinných výrobkov a výrobkov živočíšnej výroby,
- cenový vývoj (najmä cenová degresia) na svetových a lokálnych trhoch. V posledných rokoch je prebytok niektorých komodít, tak rastlinnej produkcie, olejnín a obilnín, ako aj živočíšnej produkcie. Niektoré produkty však mohli dosiahnuť aj pozitívny cenový vývoj. Takto v posledných rokoch výrazne klesla najmä hodnota živočíšnej výroby. To malo za následok nielen nižšie príjmy z tohto odvetvia pre poľnohospodárov, ale aj zníženie výroby živočíšnych produktov. Vzhľadom na ceny vstupov práve živočíšna výroba je náročnejšia na spotrebu, preto mnohé poľnohospodárske podniky uprednostňujú rastlinnú výrobu. V súčasnosti v štruktúre výroby poľnohospodárskeho podniku prevláda rastlinná výroby nad živočíšnou výrobou približne v pomere 60: 40.
- disparita cien prejavujúca sa zvyčajne v poklese cien poľnohospodárskych produktov a náraste cien vstupov, dodávok do poľnohospodárstva,
- v predchádzajúcich rokoch to boli rastúce ceny vstupov do poľnohospodárstva, najmä osív jarných obilnín, ovsa, hrachu a krmovín, kombinovaných hnojív, krmív pre zvieratá, veterinárnych služieb a poľnohospodárskych strojov a zariadení, okrem cien motorovej nafty a benzínu, ktoré klesli a mali tlmiaci efekt na rast cien vstupov,
- fyzický objem produkcie rastlinnej výroby (dobrá úroda) má zvyčajne za následok znižovanie výkupných cien týchto produktov. Mnohé poľnohospodárske podniky sa správajú konjukturálne, nekoncepčne sa vrhajú na pestovanie plodín podľa historickej ceny, alebo podľa aktuálnej dotačnej politiky podpory pestovania vybraných plodín, čo sú zvyčajne krátkodobé záležitosti,
- zmena fyzického objemu produkcie živočíšnej výroby má podobné účinky, v prípade relatívneho prebytku klesajú ceny. Poľnohospodári často nedoceňujú dĺžku produkčného procesu (hlavne u hovädzieho dobytka a dojníc), preto dochádza k výkyvom v produkcii živočíšnej výroby. Potom pri relatívnom náraste cien napr. jatočných ošípaných dochádza k prebytku produkcie tejto komodity, čo v priebehu roka spôsobuje znižovanie trhových cien,
- ceny naturálny vstupov bývajú vysoké a zvyčajne sa medziročne menia v neprospech poľnohospodárov, tieto položky sú poľnohospodárske podniky nútené nakupovať od dodávateľov (ide o produkty priemyselnej produkcie, poľnohospodári si ich nevedia sami vyrobiť), z uvedeného dôvodu náklady na materiál, energie a služby rastú,
- poľnohospodárske podniky hľadajú úspory najmä v oblasti mzdových nákladov, toto riešia znižovaním počtu zamestnancov, zamestnávaním na dohodu, prijímanie pracovníkov na sezónne práce, zber produkcie samozberom, odbúravanie pracovne náročných činností, a pod.,
- do poľnohospodárstva výrazne zasahujú klimatické pomery, tieto v niektorých lokalitách spôsobujú zníženie objemu produkcie. Klimatické zmeny výrazne ovplyvňujú kvalitu a objem úrody v každom ročnom období, či už ide o priemerné denné teploty, dostatok dažďovej vlahy práve v kritickom období vývoja úrody a pod.,
- tvorba zásob poľnohospodárskych produktov, spôsob ich uskladnenia, straty a škody na skladových zásobách, špekulácie s cenami úrody a pod.,

- zásahy štátu a samosprávy v oblasti daní (z príjmov, nehnuteľností, pozemkov, spotrebné dane a pod.), dotačná politika štátu, priame platby, zvýhodňovanie určitých teritórií, komodít, foriem podnikania a pod.

ZÁVER

Analýza a identifikácia postavenia poľnohospodárstva v národnom hospodárstve Slovenskej republiky si vyžaduje identifikáciu rôznych ukazovateľov a faktorov, ktoré pôsobia napr. na zmeny podielu poľnohospodárstva na tvorbe hrubého domáceho produktu, faktorov zvyšujúcich výkonnosť poľnohospodárskeho podniku v nadväznosti na základné podnikové produkčné faktory, zisťovanie vplyvu formy vlastníctva poľnohospodárskej pôdy na výkonnosť podniku, analýza a skúmanie veľkostnej štruktúry, organizačnej štruktúry, vlastníctva, predmetu činnosti, majetku a ich dopady na výsledky hospodárenia poľnohospodárskeho podniku. Dôležitým ukazovateľom je skúmanie dopadov Spoločnej poľnohospodárskej politiky EÚ a národnej legislatívy na podporu poľnohospodárskych podnikov na zmenu ich výkonnosti, zistenie vplyvu systému finančných podpôr na konkurencieschopnosť podnikov.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

KOVALEV, Andrej. Analýza vybraných faktorov interného podnikateľského prostredia rodinných MSP v SR. In Acta Moraviae: scientific journal for economics, management and informatics. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2012. ISSN 1803-7607, 2012, vol. 4, no. 8, s. 77-94.

Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike za rok 2013. Vydal: Národné poľnohospodárske a potravinárske centrum – Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva ako účelovú publikáciu pre Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR v roku 2014. ISBN 978-80-8058-597-6

ŠÚBERTOVÁ, Elena. Aktuálne výzvy pre vybranú formu podnikania. In Ekonomické a manažérske výzvy podnikateľského prostredia: zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. - Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2014. ISBN 978-80-223-3768-7, s. 111-116

ŠÚBERTOVÁ, Elena. Aktuálne problémy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti podnikov. In Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov: zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. - Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3826-8, s. 199-206

ŠÚBERTOVÁ, Elena. Hodnotenie podnikateľského prostredia na Slovensku: metódy, faktory, ukazovatele. In Aktuální problémy teorie a praxe v ekonomice. Týden teorie a praxe v ekonomice 2013. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2014. ISBN 978-80-7395-797-1, s. 107-117

ŠÚBERTOVÁ, Elena. Podnikateľské prostredie v Európskej únii. Bratislava: KARTPRINT, 2014. 126 s. ISBN 978-80-89553-24-2.

TÓTHOVÁ, Alena. Zobrazenie úrovne riadenia vo finančných výsledkoch podnikov. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015: [recenzovaný] zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4077-3, s. 735-742

TÓTHOVÁ, Alena - NAGY, Ladislav - ŠKRINIAR, Pavel. Finančno-ekonomická analýza podniku: praktikum (finančná analýza). Bratislava: Sprint 2, 2014. 255 s. ISBN 978-80-89710-01-0.

www. mpsr.sk

www. vuepp .sk

POTENCIÁL FINANČNEJ ANALÝZY VYUŽITEĽNÝ VO FINANČNOM RIADENÍ PODNIKU
POTENTIAL OF THE FINANCIAL ANALYSIS APPLIED IN CORPORATE FINANCIAL MANAGEMENT

Alena Tóthová, Magdaléna Kubranová

ABSTRACT
Nowadays the frequented and fundamental changes in the external and internal company environment does not allow financial managers to approach their work routinely, without extensive expertise not only instruments, but also the methods, techniques, corporate process management. Managers have to modify management processes in that way to cover all critical business factors and to maintain their mutual compatibility and transparency. Obtain the necessary capital in an appropriate structure, its subsequent effective allocation and distribution of the achieved financial results requires the correct setting basic activities of corporate financial management. One of them is financial analysis, its potential for the management of financial processes is significant. Reports of financial analysis gives important impulses for corporate management.
.

KEYWORDS
financial results, financial management, the business environment, analysis of the financial results, methods of the analysis, financial indicators, financial manager, potential of the financial analysis

JEL KLASIFIKÁCIA
E31, G32, M41

ÚVOD
Analýzu vo všeobecnosti chápeme ako rozklad celku na jednotlivé prvky, časti. Pri finančnej analýze ide teda o rozklad finančných výsledkov podniku s hlavným cieľom zhodnotiť finančnú kondíciu (situáciu) podniku, určiť jeho silné a slabé stránky, jednoznačne identifikovať determinanty vývoja a predostrieť návrhy na odstránenie zistených nedostatkov. Finančná analýza hodnotí finančné výsledky podniku podľa miery ich odklonu od stabilnej, rovnovážnej situácie. Skúma, či ide o mierny odklon, ktorý sa dá pomerne jednoducho odstrániť, alebo hľadá impulzy vedúce k vzniku vážnejších problémov. Odkrýva súvislosti medzi jednotlivými finančnými výsledkami podniku, zobrazuje hĺbku ich vzájomnej previazanosti. Hľadá a zároveň posudzuje činitele pôsobiace na vytváranie celkového obrazu o podniku. Zaujíma sa o participáciu finančných manažérov na stabilite podnikových financií, či majú schopnosť a vôľu udržať financie pod kontrolou. Takisto skúma dopady preferencií

[1] Príspevok je spracovaný v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0008/14 *„Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní manažérov v podmienkach nestabilných finančných trhov“* (vedúci projektu: prof. Ing. Peter Markovič, PhD.
[2] Ing. Alena Tóthová, PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: alena.tothova@euba.sk
[3] Ing. Magdaléna Kubranová, PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: magdalena.kubranova@euba.sk

vlastníkov na financie podniku. Vo všeobecnosti zisťuje a vyhodnocuje mieru vplyvu jednak interného, ako aj externého prostredia na finančnú situáciu podniku. Finančná analýza obsahuje nielen statický rozmer, ale je aj dynamická. Zaoberá sa hodnotením vývoja finančných výsledkov podnikov, aký môže mať dopad pokračovanie v nastolenom trende na celkovú finančnú kondíciu podniku. Výsledky statickej a dynamickej analýzy upresňuje, precizuje porovnávaním s výsledkami súboru porovnateľných podnikov. Čiastkové zistenia o podniku nakoniec syntetizuje, spája do komplexného systému hodnotenia finančnej situácie podniku. Komplexné hodnotenie podniku býva obvykle zavŕšené pohľadom do budúcnosti, teda predikciou jeho finančného zdravia. Z uvedeného sa dá usúdiť, že finančná analýza dáva veľmi dôležité impulzy pre operatívne riadenie podniku.

NÁSTROJE A METÓDY FINANČNEJ ANALÝZY

Hlavným pracovným nástrojom finančnej analýzy sú finančné ukazovatele. Ukazovatele sú vlastne číselnou charakteristikou ekonomickej činnosti podniku. Základné ukazovatele sa nachádzajú v účtovnej závierke podniku a majú charakter absolútnych ukazovateľov. S týmito vstupnými údajmi je potrebné ďalej pracovať, t.j. vytvárajú sa nové podoby konštrukcie, rozširujúce obsah poznania podniku. V záujme preskúmania súvislostí medzi finančnými výsledkami podniku sa zostavujú celé sústavy ukazovateľov (maticové, paralelné, pyramidálne). Práca s ukazovateľmi musí byť opatrná, pretože verný a spoľahlivý obraz o podniku závisí od výberu, konštrukcie a spôsobu kvantifikácie ukazovateľov. V zásade rozlišujeme tieto ukazovatele:

Tabuľka 1 *Členenie finančných ukazovateľov*

Absolútne (tržby)	Podielové (VK/VK + CK)	Stavové (majetok)	Syntetické (ROI)
Relatívne (peňažné prostriedky/ krát. záväzky)	Vzťahové (výnosy/pracovníci)	Tokové (odpisy)	Analytické (zásoby/ denné tržby)
	Indexy (náklady 1/ náklady 0)		

Prameň: vlastné spracovanie

Spoznávanie finančnej situácie podniku prebieha viacerými spôsobmi, čomu zodpovedá forma a rozsah hodnotiacich záverov. Výsledky finančnej analýzy sú väčšinou určené pre finančných manažérov, investorov, banky a iných veriteľov, obchodných partnerov, burzových maklérov, daňových poradcov a účtovných znalcov, orgány štátnej správy, zamestnancov atď. Cieľová skupina, pre ktorú je finančná analýza vypracovávaná, rozhoduje o priebehu skúmania podnikových výsledkov. V tejto súvislosti rozoznávame:

- ✓ selektívnu analýzu – skúmajú sa vybrané aspekty finančnej situácie (napríklad úroveň využitia majetku, platobná schopnosť, alebo hospodárnosť podniku atď.)
- ✓ komplexnú analýzu – finančné zdravie sa posudzuje súhrnne, zvyčajne sa vyjadruje jednou veličinou (súhrnnou charakteristikou).

Rozvoj matematických, štatistických a ekonomických vied podporil vznik celého radu metód hodnotenia finančnej situácie podniku. Platí pravidlo: *čím lepšie metódy, tým spoľahlivejšie závery, tým nižšie riziko chybného rozhodnutia a tým vyššia nádej na úspech*. Finančná analýza využíva v zásade dve skupiny metód, a to:

1. Metódy základné (elementárne) – sem zaraďujeme vertikálnu analýzu (analýzu percentuálneho rozboru), horizontálnu analýzu (trendovú analýzu), analýzu

finančných pomerových ukazovateľov, analýzu pyramidálnej sústavy ukazovateľov, grafickú analýzu.

2. Metódy vyššie. Použitie vyšších metód je závislé na hlbších znalostiach matematickej štatistiky, väčších skúsenostiach s ekonomickou praxou a na kvalitnom softwarovom vybavení. Do tejto skupiny môžeme zaradiť metódy komplexnej analýzy ako napríklad diskriminačnú analýzu, logistickú regresiu atď. Vyššími metódami môžeme kvantifikovať riziká, testovať homogenitu súborov dát, číselne hodnotiť závislosť dvojíc ukazovateľov, rozčleniť ukazovatele na významné a nevýznamné pre želaný výsledok atď.

Využiteľnosť ukazovateľov v rámci elementárnych metód finančnej analýzy zobrazuje nasledovná schéma.

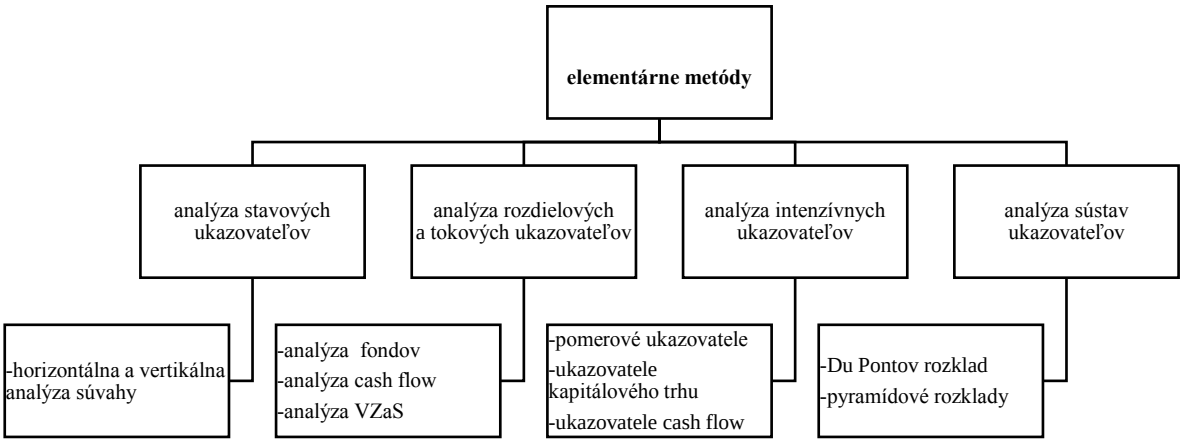


Schéma 1: *Vymedzenie skupín ukazovateľov v elementárnych metódach finančnej analýzy*
Prameň: RŮČKOVÁ,P. 2010. Finanční analýza. 3. vyd.

Z odbornej literatúry ešte poznáme členenie metód na základe časovej orientácie, vtedy rozlišujeme analýzu „ex post“ (rozbor minulého vývoja) a analýzu „ex ante“ (zameranú do budúcnosti). Perspektívne orientovaná analýza má za úlohu predpovedať finančnú situáciu v budúcnosti.

Finanční manažéri sa pri plnení svojich hlavných úloh môžu oprieť o závery medzinárodných analýz, analýz národného hospodárstva, odvetví a jednotlivých podnikov. Medzinárodná analýza je spracovávaná špecializovanými inštitúciami, ktoré sa zaoberajú hodnotením (ratingom) štátov, firiem. Pri ratingovom hodnotení sa využívajú kvantitatívne (údaje z účtovníctva, makroekonomické ukazovatele) a kvalitatívne faktory (vzťahy s obchodnými partnermi, úroveň riadenia, vládna politika ...)**.** Výsledky medzinárodných analýz sa nachádzajú na stránkach: *www.standardandpoors.com, www.moodys.com, www.crarating.cz*. Spomínané informácie slúžia ako podklad pri hľadaní nových trhov, či obchodných partnerov, pri zvažovaní spôsobu alokácie voľných finančných zdrojov atď. Analýza národného hospodárstva je spracovávaná organizačnými zložkami spoločnosti pomocou ukazovateľov popisujúcich celkovú hospodársku situáciu. V závislosti od kondície slovenskej ekonomiky, prezentovanej na *www.statistics.sk, www.nbs.sk, www.finance.gov.sk, www.ardal.sk* si podnikateľské subjekty môžu plánovať svoje konkrétne ekonomické aktivity. Analýza odvetví je dôležitá pre hodnotenie odbytových možností, investičnej náročnosti, kapitálovej štruktúry, citlivosti na konjukturálne výkyvy atď. Spracované odvetvové výsledky sú k dispozícii na stránkach ako *www.cribis.sk, www.finstat.sk.* K rozčleneniu obchodných partnerov do príslušných rizikových skupín zasa prispieva analýza individuálnych podnikov. Pomerové

ukazovatele podnikov sprostredkovávajú informácie o vývoji, príčinných súvislostiach a sú bázou pre vzájomné porovnávanie výsledkov, teda merajú úspešnosť podnikov navzájom.

Ako sme už naznačili, priebeh a závery finančných analýz sa líšia v závislosti od toho pre koho sú určené, aký majú spĺňať účel, aké vyvolávajú náklady. Analýza potrebuje čas a kvalifikovanú pracovnú silu, preto podnik musí dbať na návratnosť takto vynaložených nákladov.

POTENCIÁL FINANČNEJ ANALÝZY

Finančná analýza môže mať pre riadenie podniku veľkú, alebo zanedbateľnú hodnotu. Akú konkrétnu úlohu zohráva finančná analýza vo finančnom manažmente? Odpovedí sa nám natíska hneď niekoľko.

A) Finančnú analýzu môžeme v prvom rade využiť *ako východisko*, podklad pre:
   - manažérmi prijímané rozhodnutia napríklad o spôsobe optimalizácie finančnej štruktúry, o získavaní dodatočného kapitálu, o zmenách v štruktúre pracovného kapitálu, o zmenách v obchodnej a platobnej politike podniku, o nastavení predajných cien produktov, rozhodnutia v oblasti mzdovej politiky, o alokácii voľných prostriedkov atď.
   - získanie finančných prostriedkov formou čerpania bankového úveru,
   - získanie podpory z fondov EÚ,
   - vstup na finančné trhy emisiou akcií, obligácií atď.
   - vypracovanie dlhodobého a krátkodobého finančného plánu podniku.

B) Finančná analýza môže slúžiť ako *nástroj priebežnej kontroly* plnenia zostaveného finančného plánu. Navigovanie diania v podniku smerom k dosiahnutiu plánovaných cieľov si vyžaduje neustále zisťovanie prípadného odklonu od cieľových hodnôt, podrobnú analýzu príčin vzniku odchýlok, aby bolo možné v odôvodnenom prípade urýchlene upraviť základné východiská finančného plánovania. Ak má finančný plán plniť funkciu nástroja kontroly podnikových financií, musí korešpondovať s aktuálnou situáciou tak vo vnútri podniku, ako aj v jeho blízkom i vzdialenom okolí.

C) Napokon môžeme o finančnej analýze hovoriť v spojení s *hodnotením kvality a úrovne finančného plánu*. Na konci plánovacieho cyklu sa skúma rozsah zapracovania plánovaných cieľov do finančného plánu, hľadajú sa príčiny odklonu od základných východísk finančného plánovania, posudzuje sa budúce smerovanie podniku na základe vypracovaného finančného plánu.

Prínos finančnej analýzy pre riadiacu prax závisí od úrovne ekonomickej interpretácie výsledkov. Skúsený finančný analytik, vybavený dostatočnými odbornými znalosťami z účtovníctva, ekonómie, znalosťami o výpovednej hodnote a variantných konštrukciách ukazovateľov, o metódach vyhodnocovania finančných výsledkov môže manažérom pripravovať pomerne presné a spoľahlivé podklady pre prijímanie dôležitých rozhodnutí. Pomerne presné a spoľahlivé tvrdíme preto, že proces analýzy v sebe skrýva hrozbu vzniku viacerých omylov:

- účtovné výkazy sú jedinou pravdou o finančnej pozícii a výkonnosti podniku,
- finančná analýza je jednoduchá záležitosť,
- ideálnym a postačujúcim nástrojom finančnej analýzy sú pomerové ukazovatele,
- celý súbor čísiel je možné vždy charakterizovať jediným číslom,

- zdravie podniku možno posúdiť porovnaním vypočítaných ukazovateľov s ich tzv. odporúčanými hodnotami, ktoré sú všeobecne platné a ktoré sa stanovia ako priemer ukazovateľov odvetvia,
- existujú univerzálne diagnostické vzorčeky a modely, ktoré možno použiť v každom prostredí,
- podniky patriace do toho istého odvetvia sú porovnateľné.

Niektoré účtovné výkazy obsahujú nekorektné údaje, pretože sa v nich v snahe prezentovať podnik v lepšom svetle, prilákať viac investorov vedome manipuluje napríklad s výškou nákladov, so zmenami pracovného kapitálu atď. Do podnikov sa za týmto účelom zavádza tzv. kreatívne účtovníctvo, charakterizované ako proces manipulácie s účtovnými údajmi s cieľom transformácie účtovných výkazov z podoby, akú by mali mať, do podoby, akú by si priali ich tvorcovia. Účtovné údaje nezachytávajú všetky relevantné informácie o podniku. Chýbajú v nich najmä kvalitatívne parametre typu zručnosti zamestnancov, skúseností manažérov, vek zamestnancov, kvalita manažérskych informačných systémov, vzťahy so zákazníkmi, úroveň exportu atď. Naznačené nedostatky účtovných výkazov, použiteľná široká paleta metód, ukazovateľov s rozdielnou vypovedacou hodnotou sú jednoznačným dôkazom zložitosti finančnej analýzy. Problém idealizácie pomerových ukazovateľov súvisí s ich konštrukciou. Niekedy nemusia rastúce/klesajúce výsledky správne vypovedať o skutočnej zmene finančnej situácie. Zoberme si obrat aktív (tržby /aktíva). Výpovedná schopnosť tohto ukazovateľa môže byť skreslená z dôvodu kombinácie stavových a tokových ukazovateľov. Zvýšenie počtu obrátok môže súvisieť aj so znižovaním zostatkovej ceny majetku v dôsledku opotrebenia za inak nezmenených podmienok realizácie. V takomto prípade sa v skutočnosti nejedná o efektívnejšie využitie majetku. Určité omyly vo finančnej analýze prináša práca s aritmetickými priemermi. Ak sa v súbore hodnôt reprezentujúcich nejaké odvetvie vyskytujú extrémne hodnoty, porovnávanie výsledkov podniku s priemernou hodnotu takéhoto odvetvia je nespoľahlivé. Priemerné výsledky sú až príliš skreslené údaje pre porovnávanie. V dnešnej dobe jednoznačne neplatí predstava, že v odvetví sa nachádzajú vzájomne porovnateľné podniky. Rozmanitosť vykazovanej činnosti podnikateľských subjektov prakticky znemožňuje dosiahnuť úplnú zhodu podnikov v rámci toho istého odvetvia. Nakoniec treba dodať, že neexistuje ani univerzálny spôsob analýzy finančných výsledkov. Trochu inak treba pristupovať k skúmaniu výsledkov výrobného podniku a trochu inak k výsledkom podniku z oblasti služieb.

Napriek všetkým komplikáciám, poznatky z finančnej analýzy možno veľmi dobre zúročiť i v plánovacom procese podniku. Identifikované pozitívne činitele rozvoja je vhodné v projektovaní budúcnosti podniku podporiť a naopak nedostatky cestou stanovenia plánovaných cieľov eliminovať. Určenie súboru plánovaných cieľov považujeme za rozhodujúcu fázu plánovacieho procesu, pretože dianie v podniku je pomocou nich kontrolované a usmerňované. V tejto súvislosti sú pre plánovačov mimoriadne nápomocné pyramidálne sústavy ukazovateľov, zamerané na vysvetlenie zmeny hodnôt zvoleného vrcholového ukazovateľa na základe jasných vzťahov a kauzálnych väzieb medzi činiteľmi pyramídy. Pri hodnotovo orientovanom riadení býva často takýmto vrcholovým ukazovateľom EVA (Economic Value Added). Ukazovateľ EVA vypovedá o schopnosti podniku tvoriť pre svojich vlastníkov hodnotu. Investori vyhľadávajú také investičné príležitosti, v ktorých bude kapitál čo najviac zhodnotený. Ukazovateľ EVA je chápaný ako čistý výnos z prevádzkovej činnosti podniku znížený o náklady kapitálu (vlastného a cudzieho). Veličiny figurujúce v pyramidálnej sústave ukazovateľov na nižších úrovniach sa ďalej precizujú podľa organizačnej hierarchie podniku, aby mohli slúžiť ako nástroj smerovania a kontroly jednotlivých organizačných jednotiek podniku. Stotožnenie sa

zamestnancov s plánovanými cieľmi rozhoduje o úspechu zapracovania konceptu EVA do finančného riadenia podniku. Osvojenie plánovaných cieľov zamestnancami sa dosiahne vtedy, keď pochopia ich zmysel a vedia ako môžu svojou činnosťou prispieť k ich splneniu.

Priebežné sledovanie a vyhodnocovanie finančnej situácie podniku slúži na kontrolu postupného smerovania vývoja podniku, na zistenie odchýlok skutočnosti od naplánovaných hodnôt. Monitorovanie odchýlok a ich príčin musí prebiehať na základe vzájomných vzťahov medzi vytvorenou sústavou ukazovateľov nielen z pohľadu konkrétneho vývoja v čase (obvykle vo forme grafu), ale aj z pohľadu medziročného porovnávania (s rovnakým časovým úsekom v minulom roku). Vznikajúce odchýlky môžu mať buď pozitívny (nižšie skutočné náklady ako plánované), alebo negatívny charakter (skutočné výnosy sú nižšie ako plánované).
Akékoľvek odchýlky dávajú manažérom podnet na hľadanie riešení vzniknutej situácie. Priebežnú kontrolu plnenia plánovaných cieľov umožňuje skvalitniť vhodná IT podpora, ktorej prirodzenou súčasťou je dátový sklad sprístupnený v akomkoľvek čase pre príslušných zodpovedných pracovníkov. Ochranu dát zabezpečujú prístupové heslá do vytvorenej databázy podniku. Zodpovední pracovníci takto získavajú aktuálne informácie o vývoji plánovaných cieľov nielen v čase, ale na základe jasne spracovaných súvislostí medzi ukazovateľmi aj o vývoji v rôznych častiach podniku bezprostredne ovplyvňujúcom im zverené plánované ciele.

Prístup finančnej analýzy k podnikovým výsledkom môžeme zmysluplne využiť i na konci plánovacieho procesu, konkrétne pri kontrole úrovne a kvality finančného plánu. Finančný plán vnímaný ako záväzný dokument, plniaci funkciu navigátora podniku želaným smerom, slúžiaci ako nástroj kontroly a motivácie musí byť prehľadný, aktuálny, akceptovateľný, spoľahlivý, úplný. Finančný plán musí verne odzrkadľovať potreby a možnosti podniku, musí reagovať na meniace sa trhové podmienky, musí poskytovať spoľahlivé informácie pre prijímanie príslušných rozhodnutí v záujme naplnenia dlhodobých cieľov. Z tohto pohľadu má celková kvalita finančného plánu priamy dopad na trhovú hodnotu podniku. Ak je finančný plán kvalitný, bude hodnota podniku postupne rásť. Na kontrolu kvality finančného plánu môžeme okrem koncepcie budovania hodnoty podniku využiť množstvo ďalších metód, prístupov. V zásade máme na výber jednoduchšie metódy a metódy komplexne posudzujúce budúcu finančnú situáciu podniku. Medzi jednoduchšie prístupy zaraďujeme:

a. posudzovanie plánovanej dynamiky podnikovej činnosti na základe sústavy nerovnosti, tzv. ekonomického normálu,
b. hodnotenie úrovne splnenia plánovaných cieľov.

O komplexnejšom hodnotení kvality finančného plánu môžeme hovoriť v prípade:

1. posudzovania finančného zdravia na základe výberu súboru finančných pomerových ukazovateľov,
2. uplatnenia metód, modelov predikcie finančnej situácie podniku, t.j. metód súhrnného hodnotenia finančnej situácie podniku

ZÁVER

Z faktov rozoberaných v príspevku vyplýva, že ponuka analýzy finančných výsledkov pre potreby efektívneho riadenia podniku je veľmi rozmanitá a podnetná. Reporty finančnej analýzy sa dajú zúročiť vo viacerých štádiách finančného riadenia a tým prispievajú k pružnejšej reakcii podniku na podnety z jeho prostredia. Popri všetkých pozitívach finančnej analýzy však nemožno zabúdať aj na prípadné úskalia, vyplývajúce z nesprávnej aplikácie nástrojov, metód a postupov rozkladu finančných výsledkov. Nie je žiadny problém vypočítať množstvo výsledkov s využitím niektorej zo širokej trhovej ponuky softwarových aplikácií,

avšak vysvetliť tieto výsledky správne môže len ten, kto rozumie ich charakteru a obsahu. Ekonomická interpretácia finančných výsledkov podniku a ich následné použitie v riadiacej praxi podnikov si vyžadujú komplexné a najmä aktuálne účtovné, daňové a ekonomické znalosti. Finanční manažéri si pri plnení svojich hlavných úloh už nevystačia s praktickými skúsenosťami a dobrou intuíciou. Do popredia sa čím ďalej, tým viac dostáva znalostná ekonomika.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

KOVANICOVÁ, D. a kol. 2002. *Finanční účetnictví světový koncept.* Praha : Polygon, 2002. ISBN 80-7273-062-2.

NASER, KAMAL H. M. 1993. *Creative Financial Accounting - Its Nature and Use.* 1. vyd. London : Prentice Hall International Limited, 1993. 250 s. ISBN 0-13-061763-6.

RŮČKOVÁ, P. 2010. *Finanční analýza.* Praha : GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.

SOVÍKOVÁ, Daniela. Výkonnosť slovenskej ekonomiky a jej korelácia s výkonnosťou podnikovej sféry. In Analýza faktorov zvyšujúcich odolnosť podniku voči kríze : zborník vedeckých statí, Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3782-7, s. 13-17.

ŠÚBERTOVÁ, Elena - MESZÁROŠOVÁ, Zuzana. Comparison of perception of external influences on family businesses in the Slovak Republic and in selected European country. In Finance and Performance of Firms in Science, Education and Practice. international scientific conference. Zlín : Tomas Bata University in Zlín, 2015. ISBN 978-80-7454-482-8.

VOCHOZKA, M. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku.* Praha : GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

ZALAI, K. a kol. 2013. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava : Sprint, 2013. 471 s. ISBN 978-80-8939-380-0.

ADAPTÁCIA KOMUNIKÁCIE PODNIKU NA PROCES GLOBALIZÁCIE A INTERNACIONALIZÁCIE
ADAPTATION OF THE CORPORATE COMMUNICATION TO THE PROCESS OF GLOBALIZATION AND INTERNATIONALIZATION

Daniela Trnovcová[1]

ABSTRACT
Communication within a corporation and with external environment is a subject to examination of many scientific disciplines. Communication has the most important meaning at the management positions. It is examined by economical scientific departments, especially by marketing and management, which consider it as one of the main corporation controlling tools. However communication is an interdisciplinary tool – being examined by other scientific areas as well. It is especially examined by applied psychological sciences such as labour psychology, management psychology and social psychology. Considering these aspects, manager also needs to possess special behavioural characteristics, in order to communicate correctly within the company (internal communication) and with its environment (external communication). A change in the communication process and models and a gradual adaptation to the changing social and corporate environment is particularly needed during the recession/crisis.

KEYWORDS: communication process, traditional and modern communication tools, multicultural corporations.

JEL KLASIFIKÁCIA: D83

ÚVOD

Komunikácia, tak ako každá vedná disciplína, prešla a stále prechádza určitým vývojom. Transfer informácií v podniku ako aj podniku s externým okolím prebieha prostredníctvom komunikačných vzorcov, ktoré menili svoje formy v závislosti od vyvíjajúceho sa historického obdobia a hlavne od hospodárskeho a technologického vývoja a rozvoja spoločnosti. Na komunikáciu, transfer informácií v podniku, má značný vplyv striedanie hospodárskych cyklov, ktoré majú sínusoidný charakter a vyznačujú sa striedaním období rastu/vzostupu a kríz/pádu. Transfer informácií nie je podmienený len použitím správneho komunikačného vzorca ale aj použitím adekvátnych komunikačných nástrojov, ktoré formujú toky priamo umožňujúce tento prenos správ, ktoré majú vplyv aj na zmenu interakčných vzťahov medzi manažmentom a majiteľmi, manažmentom a zamestnancami a taktiež medzi samotnými zamestnancami v podniku. Od použitých komunikačných vzorcov a im prislúchajúcich komunikačných tokov sa odvíja aj komunikačná atmosféra a komunikačná klíma v podniku a podniku s jeho okolím. Zmenou celkového spôsobu komunikácie sa vo väčšine prípadov menia aj vzťahy na pracovisku, aj v súkromnom živote.

[1] Ing. Daniela Trnovcová, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, trnovcovad@gmail.com

KOMUNIKAČNÁ SCHÉMA PODNIKU V GLOBÁLNOM PROSTREDÍ

Komunikáciu môžeme chápať ako statický jav ale aj ako dynamický proces v závislosti od jednotlivých fáz hospodárskeho vývoja podniku a celkovo spoločnosti v ktorej podnik funguje. Zložitosť komunikačnému procesu pridávajú stále prebiehajúce a prehlbujúce sa procesy globalizácie a inetrnacionalizácia, ktoré sú charakteristické svojou vnútornou protirečivosťou. Historicky vzniknuté spoločensko – kultúrne rozdiely sú stále značné aj napriek snahe tvoriť nadnárodné podniky, ktoré sa vyvíjajú smerom k centralizácii a univerzalizácii vnútorného prostredia podniku. Uvedené fakty nútia spoločnosť zavádzať nové komunikačné a informačné technológie a meniť zaužívaný komunikačný proces od základu a vo všetkých jeho formách.

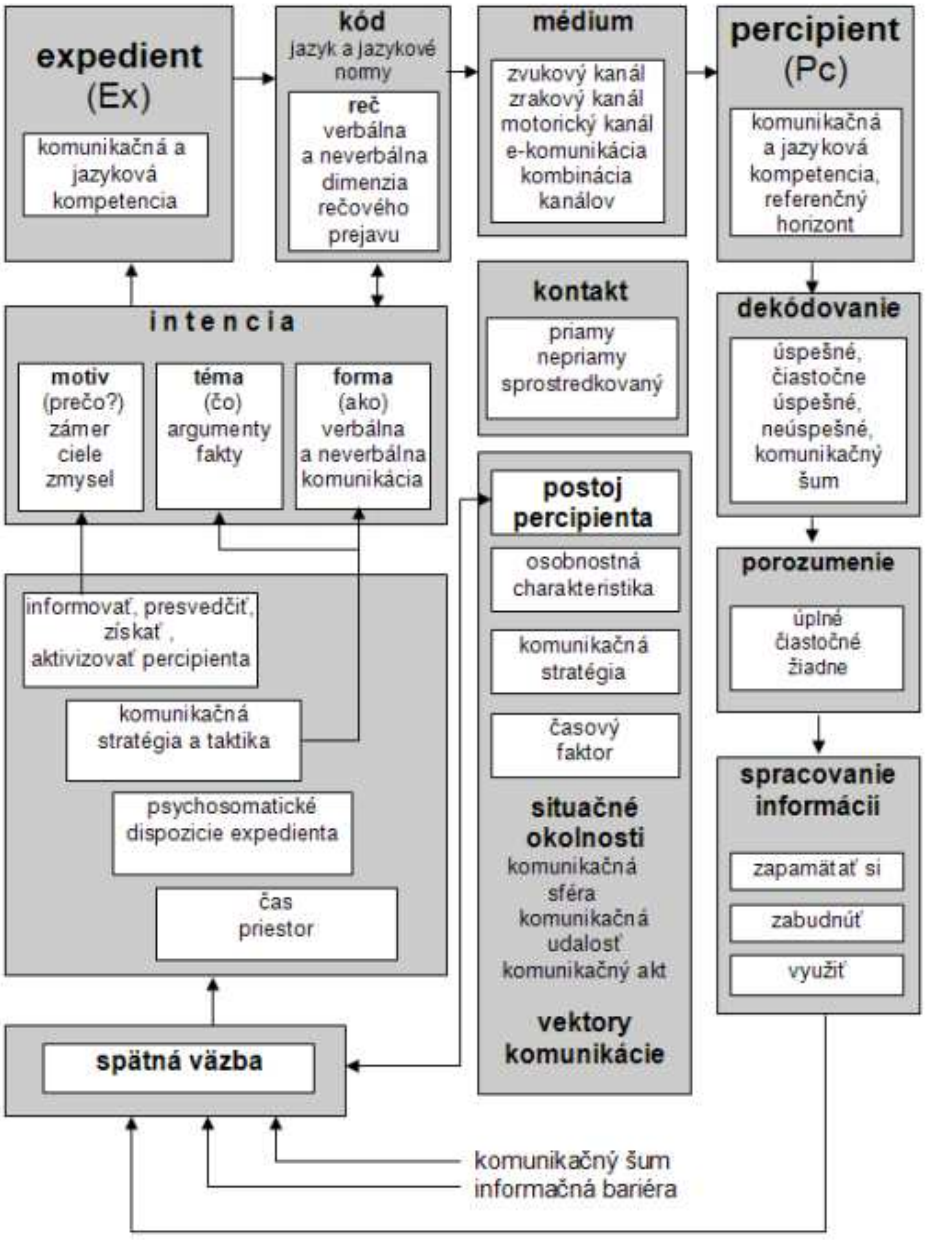
Hospodársky vývoj a jeho cyklický alebo sinusoidný charakter donútil spoločnosti prispôsobovať svoju komunikáciu, jej toky a nástroje momentálnej situácii. Podniky ako aj široká verejnosť musia svoju komunikáciu sofistikovane nastaviť prevládajúcej situácii – krízovému obdobiu, aby vedeli reagovať na zmeny na trhu práce a v podnikateľskom prostredí, na meniace a stále vyvíjajúce sa informačné a komunikačné technológie a nástroje, na meniacu sa podnikovú aj komunikačnú klímu vo vnútri podniku ako aj podniku s jeho externým prostredím.

Obr. č. 1 detailne znázorňuje celý komunikačný proces, ktorý sa začína ako podnet expedienta (komunikátora[2]), ktorý chce sprostredkovať svoju myšlienku/zámer percipientovi (komunikantovi) prostredníctvom verbálnej alebo neverbálnej komunikácie. Pre sformulovanie správy/informácie potrebuje použiť určitý komunikačný kód (jazyk/jazykové normy), ktorý by mal byť obom komunikujúcim známy, aby sa zamedzilo základnej komunikačnej bariére – jazykovej a kultúrnej bariére[3]. Za predpokladu použitia správneho komunačného kódu musí komunikátor zvoliť adekvátne komunikačné médium/komunikačný kanál, ktorý vie percipient (komunikant) rozpoznať a dešifrovať, aby pochopil význam správy/informácie. Úspešným dekódovaním správy sa dosiahne porozumenie u komunikanta a následné spracovanie informácie. Základným predpokladom úspešnej komunikácie je spätná väzba, ktorá komunikátorovi potvrdí alebo vyvráti úspešnosť komunikačného procesu medzi expedientom a percipientom.

[2] SZARKOVÁ, M., 2014, *Komunikácia v manažmente*, Ekonomická univerzita v Bratislave, vyd. EKONÓM 2014, s. 13, ISBN 978-80-225-3853-4

[3] MACINTIRE, M., 2014, How To Overcome Language and Cultural Barriers in the Workplace, https://www.linkedin.com/pulse/20140603143206-20499125-how-to-overcome-language-and-cultural-barriers-in-the-workplace

Obr. č. 1: Komunikačná schéma



Zdroj: KLINCOVÁ, J., 2008, *Verbálna komunikácie z pohľadu lingvist(i)ky* [4]

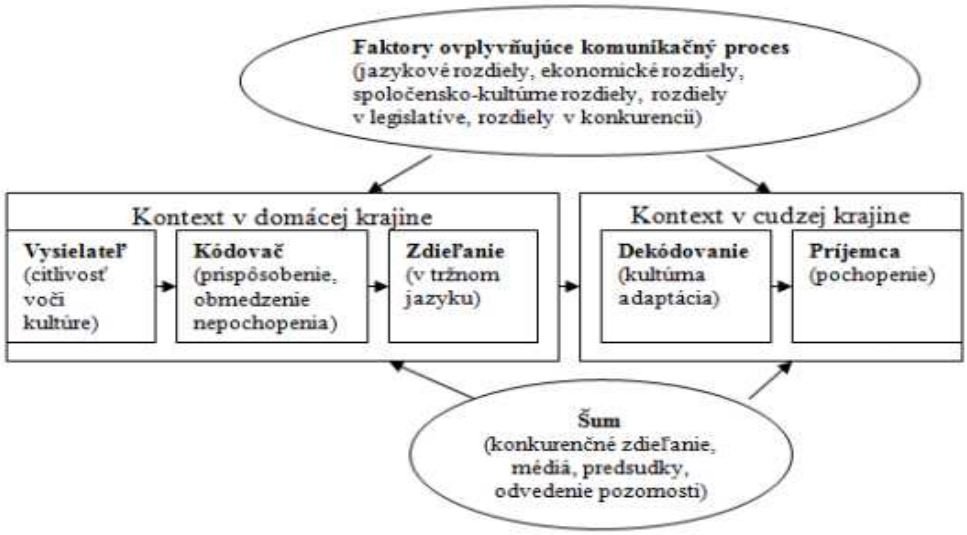
PROCES KOMUNIKÁCIE V MULTIKULTÚRNOM PODNIKU

Výsledkom rozširujúcej sa internacionalizácie a globalizácie krajín a kultúr sveta sú multikultúrne podniky, ktoré sú najviac náchylné na chyby v komunikačnom procese. Manažment spoločnosti pozostávajúcej z viacerých rozdielnych kultúr musí svoju komunikačnú stratégiu prispôsobiť tejto situácii, aby jeho zamestnanci mohli plne využiť svoj pracovný potenciál a aby neboli brzdený komunikačnými nedorozumeniami a chybami v komunikácii, ktoré môžu zapríčiniť zníženú produktivitu práce,, chybovosť ale aj nehody a úrazy na pracovisku[5].

[4] KLINCOVÁ, J., 2008, *Verbálna komunikácie z pohľadu lingvist(i)ky*, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2008, s. 37 ISBN 978-80-8083-626-9

[5] MATKOČÍKOVÁ, N. 2014, Výchova a vzdelávanie v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, In: Societas Et Iurisprudentia, ročník II/2014, s. 144-153, ISSN 1339-5467

Obr. č. 2: Medzinárodný komunikačný proces



Zdroj: DE PELSMACKER, P. GEUENS, M., BERGH, J. (2003): *Marketingová komunikácia*[6]

Obr. č. 2 znázorňuje situáciu v multikultúrnych podnikoch, keď komunikanti nie sú z jednej krajiny a majú rôzne kultúrno–jazykové vybavenie. Aj napriek citlivosti a empatii voči inej kultúre komunikanta a prispôsobenia sa komunikátora tejto skutočnosti, komunikačné bariéry majú v prípade nadnárodných spoločností veľkú perspektívu na vznik. Riziko komunikačných prekážok v interkultúrnej spoločnosti znásobuje pretrvávajúca kríza, ktorá do podnikov vniesla komunikačnú atmosféru pozostávajúcu zo strachu a neistoty. Manažmenty podnikov by z tohto dôvodu mali absolvovať tréningy komunikačných zručností v krízovom období[7], aby organizácia v podnikoch aj v čase recesie bola bez zbytočnej paniky a chaosu a komunikácia v podniku ako aj s okolím podniku efektívna a konštruktívna.

KOMUNIKAČNÉ NÁSTROJE A ICH VÝVOJ

Proces globalizácie prebiehajúci aj v oblasti komunikácie prinútil väčšinu podnikov meniť svoje zaužívané komunikačné procesy, komunikačné toky a komunikačné nástroje. Malé aj stredné podniky potrebovali nové komunikačné technológie, aby mohli komunikovať s veľkými podnikmi a korporáciami, museli prejsť od tradičných komunikačných nástrojov k moderným, aby sa adaptovali situácii na trhu. Manažmetny firiem sa museli týmto podmienkam prispôsobiť a naučiť sa využvať a pracovať s modernými informačno komunikačnými technológiami, ktoré mali proces komunikácie zefektívniť a urýchliť. Vzniknuté nové komunikačné modely mali do značnej miery limitovať alebo úplne odstrániť komunikačné šumy a bariéry a posilniť účinné komunikačné spätné väzby. Využívaním moderných komunikačných technológii sa síce komunačné procesy zrýchlili ale v mnohom stratili svoju kultúrno-jazykovú príslušnosť.

[6] DE PELSMACKER, P. GEUENS, M., BERGH, J. (2003): *Marketingová komunikácia*, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 546, ISBN 80-247-0254-1

[7] HUCK-SANDU, S., SPRACHMANN, K., 2009, Zwischen Strategie und Schnellschuss: Interne Kommunikation in der Wirtschaftskrise, https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/media/Dokumente/Teilnehmerbericht_Zwischen_Strategie_und_Schnellschuss_Interne_Kommunikation.pdf

Tab. č. 1: Rozdelenie komunikačných nástrojov

	Komunikačné nástroje	
	Tradičné komunikačné nástroje	**Moderné komunikačné nástroje**
Formálne komunikačné nástroje	❖ organizované osobné pohovory ❖ pracovná porada ❖ nástenka, letáky, plagáty ❖ podnikové noviny ❖ podnikové periodické správy, výročné správy ❖ metodické materiály, obežníky ❖ listy, písomné príkazy ❖ podnikový rozhlas	➢ email ➢ internet ➢ intranet ➢ mobilné telefóny ➢ world wide web
Neformálne komunikačné nástroje	❖ neformálne rozhovory (na cigaretke, na záchode, v kancelárii, klebety, fámy, ...)	➢ sociálne siete (facebook, twitter, viber, whatś up,...) ➢ mobilné telefóny ➢ e-mail, www, internet

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podniky donedávna prevažne používali tradičné komunikačné nástroje, ktoré boli zaužívané najmä starším zamestnancom organizácie. Medzi tradičné komunikačné nástroje zaraďujeme pracovné porady, podnikové noviny, podniková pošta, smernice, nariadenia, nástenky, vzdelávacie semináre a školenia bez použitia moderných informačných technológií. Tradičné komunikačné nástroje sa s postupom času stali neefektívnymi a neflexibilnými pre využitie v modernej spoločnosti, kde je dôležitá najmä úspora času. Flexibilita komunikácie a najmä rýchla spätná väzba sú najväčšou preferenciou dnešnej „uponáhľanej doby“. Práve moderné komunikačné nástroje eliminujú nedostatky tradičných komunikačných nástrojov.

Medzi moderné komunikačné nástroje môžeme zaradiť všetky procesy komunikácie, ktoré sa uskutočňujú prostredníctvom moderných technológi – e-komunikácia[8] – ako sú chat, e-mail, internet, web, online telefonáty, prezentácie a prednášky. Moderné technológie umožňujú lepšiu komunikáciu ako vo vnútri podniku, kde sa informácie rýchlejšie a efektívnejšie šíria a taktiež je k dispozícii aktuálna spätná väzba, čo celkovo zrýchluje pracovný proces podnikov. Využívanie moderných technológií sa pozitívne prejavuje aj pri komunikácii podniku s vonkajším prostredím. Rozsiahla dostupnosť a pripojenie na internet umožnil podnikom veľký priestor v oblasti komunikácie so zákazníkom z pohľadu reklamy a marketingu. Nový rozmer komunikácie, ktorý prinášajú sociálne siete a webové stránky, umožňuje mať interaktívnu reklamu firmám podľa dopredu zistenej preferencie zákazníka z jeho minulých potrieb, čo zabezpečí priamy dopad na potenciálnu cieľvú skupinu. Moderné komunikačné technológie dovolili podnikom komunikovať so zákazníkmi „non-stop“[9] bez ohľadu na časový nesúľad a geografickú vzdialenosť.

V rámci stále frekventovanejšieho používania moderných komunikačných technológii sa zmenila aj forma komunikácie. Vplyvom globalizácie, internacionalizácie a najmä možnosti komunikácie bez ohľadu na geografickú vzdialenosť komunikujúcich sa začali celosvetovo

[8] KHURANA, A., 2015, Communication Strategy for Ecommerce http://ecommerce.about.com/od/eCommerce-Marketing-Strategies/a/Communication-Strategy-For-Ecommerce.htm

[9] REUBE, Y., 2015, 10 Modern Business Communication Methods That Customers Love http://getvoip.com/blog/2015/04/21/modern-business-communication/

prenášať kultúrno-jazykové zvyky. Ako príklad môžeme uviesť prechod z čisto formálnej komunikácie v podnikoch v Európe ku častejšie používaným formám neformálnej komunikácie, ktorá je typická pre kultúru a spôsob komunikácie anglicky hovoriacich krajín ako Kanada a USA[10]. Nevýhodou nastávajúcich komunikačných zmien je nízka adaptabilita zamestnancov vyšších vekových kategórií, ktorí sa ťažšie prispôsobujú zmenám a novým podmienkam, ktoré si vyžadujú nové vedomosti v rámci moderných komunikačných technológií a taktiež ovládanie cudzích jazykov pre schopnosť dorozumieť sa v narastajúcom množstve multikultúrnych spoločností.

ZÁVER

Tak ako sa menia a striedajú hospodárske cykly, mení a vyvýja sa aj spoločensko-politická situácia a s ňou sa mení aj komunikačný proces a vznikajú nové formy komunikačných kanálov a komunikačných nástrojov. V období krízy nadobúdajú tieto zmeny ešte väčší význam ako v časoch prosperity a pokoja. Pre zamedzenie chaosu, zmätku a nadmernému stresu v spoločnosti/organizácii/podniku zo zmien, musí vedenie/manažment dokázať nastaviť komunikačný proces, komunikačnú stratégiu, formy a nástroje komunikácie, ktoré budú korešpondovať so zmenou jednotlivých období ekonomických, sociálnych a hospodárskych zmien. Pravidelné revidovanie a inovácia komunikačných nástrojov a použitých komunikačných tokov je v tomto prípade nevyhnutná a v prípade potreby by mali byť zlyhávajúce pôvodné komunikačné nástroje nahradené podľa aktuálnej potreby.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. DE PELSMACKER, P. GEUENS, M., BERGH, J. (2003): *Marketingová komunikácia*, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 546, ISBN 80-247-0254-1
2. HUCK-SANDU, S., SPRACHMANN, K., 2009, Zwischen Strategie und Schnellschuss: Interne Kommunikation in der Wirtschaftskrise, https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/media/Dokumente/Teilnehmerbericht_Zwischen_Strategie_und_Schnellschuss_Interne_Kommunikation.pdf
3. KHURANA, A., 2015, Communication Strategy for Ecommerce http://ecommerce.about.com/od/eCommerce-Marketing-Strategies/a/Communication-Strategy-For-Ecommerce.htm
4. KLINCOVÁ, J., 2008, *Verbálna komunikácie z pohľadu lingvist(i)ky*, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2008, s. 37 ISBN 978-80-8083-626-9
5. MACINTIRE, M., 2014, How To Overcome Language and Cultural Barriers in the Workplace, https://www.linkedin.com/pulse/20140603143206-20499125-how-to-overcome-language-and-cultural-barriers-in-the-workplace
6. MATKOČÍKOVÁ, N. 2014, Výchova a vzdelávanie v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, In: Societas Et Iurisprudentia, ročník II/2014, s. 144-153, ISSN 1339-5467
7. REUBE, Y., 2015, 10 Modern Business Communication Methods That Customers Love http://getvoip.com/blog/2015/04/21/modern-business-communication/
8. SZARKOVÁ, M., 2014, *Komunikácia v manažmente,* Ekonomická univerzita v Bratislave, vyd. EKONÓM 2014, s. 13, ISBN 978-80-225-3853-4
9. WBC, 2015, American Communication Styles, http://www.worldbusinessculture.com/American-Business-Communication-Style.html

[10] WBC, 2015, American Communication Styles, http://www.worldbusinessculture.com/American-Business-Communication-Style.html

ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA A JEJ VYMEDZENIE V SLOVENSKEJ LEGISLATÍVE OD 1. 1. 2015[1] FINANCIAL STATEMENT AND ITS DEFINITION IN SLOVAK LEGISLATION SINCE 1. 1. 2015

Daniela Tučníková[2]

ABSTRACT
Financial statement is one of the form of company financial results presentation. It comprehensively reflects the information on the conditions, course and results of the transformation process. Its form is determined by many factors. Article therefore deals with the definition of these possible forms, the main factors that determine this form. Given the fact that the slovak environment is characterized by frequent legislative changes just in this area, this article deals with the present legislation relating to the reporting in the slovak conditions.

KEYWORDS
accounting entity, financial statement, single-entry accounting, double-entry accounting, typology of accounting entities, typology of financial statements

JEL KLASIFIKÁCIA
G30

ÚVOD

Podnik ako „živý“ ekonomický systém pôsobí v určitom prostredí. Jeho pôsobenie nie je izolované, s okolitými subjektami, ktoré sa v prostredí nachádzajú má väzby. Tieto môžu mať rôzny charakter, sociálny, ekologický, pracovnoprávny, no predovšetkým ekonomický. Pôsobenie podniku si vyžaduje, aby svoju činnosť a dosiahnuté výsledky správne a vhodným spôsobom komunikoval svojmu okoliu a subjektom nachádzajúcim sa v ňom. Najčastejšou formou prezentácie finančných výsledkov je účtovná závierka, ktorá „komprimovaným spôsobom premieta celý transformačný proces podniku - za akých podmienok sa realizoval, aký bol jeho priebeh a výsledky“[3]. Účtovná závierka je výsledkom podnikového výkazníctva, ktorá sa v dôsledku neustálej novelizácie právnych noriem mení. Príspevok je preto venovaný vymedzeniu postavenia a aktuálnej úprave účtovnej závierky v slovenskej legislatíve.

DEFINOVANIE ÚČTOVNEJ JEDNOTKY

Účtovná závierka je výsledkom výkazníctva podniku ako účtovnej jednotky (ÚJ). Na vymedzenie subjektov, ktoré reportujú svoje finančné výsledky prostredníctvom účtovnej závierky, je žiaduce na úvod vymedziť, kto sa považuje za účtovnú jednotku. Toto vymedzenie poskytuje platné znenie príslušných ustanovení **§1** zákona o účtovníctve č. 431/2002 Z. z. v znení neskorších predpisov[4], v súlade s ktorými sa účtovnou jednotkou rozumejú:

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy KEGA č. 042EU-4/2015 Ekonomická analýza podniku (Praktikum)
[2] Ing. Daniela Tučníková, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, daniela.sovikova@gmail.com
[3] ZALAI, K. et al.. 2013. *Finančno-ekonomická analýza podniku.* 8. preprac. a rozšír. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2013. s. 64. ISBN 978-80-89393-80-0.
[4]Zákon o účtovníctve č. 431/2002 Z. z. v znení neskorších predpisov bude v ďalšom texte uvádzaný skrátene ako zákon o účtovníctve.

- právnické osoby (t. j. združenia fyzických alebo právnických osôb, účelové združenia majetku, jednotky územnej samosprávy a iné subjekty, o ktorých to ustanovuje zákon), ktoré majú sídlo na území Slovenskej republiky,
- zahraničné osoby, ak na území Slovenskej republiky podnikajú alebo vykonávajú inú činnosť podľa osobitných predpisov (t. j. fyzické osoby s bydliskom alebo právnické osoby so sídlom mimo územia Slovenskej republiky, ktoré majú podnik alebo jeho organizačnú zložku umiestnenú na území Slovenskej republiky resp. vykonávajú inú činnosť podľa osobitných predpisov),
- fyzické osoby, ktoré podnikajú alebo vykonávajú inú samostatnú zárobkovú činnosť, ak preukazujú svoje výdavky vynaložené na dosiahnutie, zabezpečenie a udržanie príjmov na účely zistenia základu dane z príjmov podľa zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov[5] (výnimkou sú fyzické osoby vedúce daňovú evidenciu podľa zákona o dani z príjmov).

VYKAZOVANIE ÚČTOVNEJ JEDNOTKY

Účtovná jednotka prostredníctvom účtovnej závierky prezentuje svoju finančnú situáciu a výkonnosť. Forma prezentácie účtovných informácií sa môže odlišovať, nakoľko na vykazovanie majú vplyv dva významné faktory:

1. legislatíva,
2. spôsob vedenia účtovníctva.

Základným východiskovým rámcom, ktorý účtovná jednotka musí rešpektovať pri vykazovaní účtovných informácií sú príslušné legislatívne normy. V závislosti od rozsahu legislatívy, ktorú musí rešpektovať, sa líši i jej výkazníctvo. Ak má povinnosť rešpektovať len národné normy príslušnej krajiny, jej výkazníctvo determinujú príslušné národné štandardy. V slovenskom prostredí sú týmito normami predovšetkým zákon o účtovníctve a príslušné opatrenia MF SR. Ak výkazníctvo musí rešpektovať širší legislatívny kontext t. j. okrem národných noriem príslušnej krajiny i nadnárodnú legislatívu, potom výkazníctvo príznačné pre európsky priestor je zvyčajne determinované štandardmi IAS/IFRS, pre americké prostredie resp. spoločnosti obchodované na burze je typické vykazovanie podľa US GAAP.

Druhým významným faktorom, ktorý predurčuje vykazovanie účtovnej jednotky je spôsob vedenie účtovníctva, nakoľko výkazníctvo len prezentuje informácie, ktoré boli zachytené v účtovníctve. Každá účtovná jednotka je povinná viesť účtovníctvo. Zákon o účtovníctve prioritne ukladá účtovnej jednotke povinnosť účtovať v sústave podvojného účtovníctva. Táto povinnosť sa však netýka tých účtovných jednotiek, na ktoré sa vzťahuje výnimka. Tieto výnimky sú v zákone taxatívne vymedzené v §9 ods. 2, podľa ktorého v sústave jednoduchého účtovníctva môže účtovať:

- podnikatelia, ktorým to umožňujú príslušné ustanovenia Obchodného zákonníka (teda podnikatelia, ktorí nie sú zapísaní v obchodnom registri),
- fyzické osoby, ktoré podnikajú alebo vykonávajú inú samostatnú zárobkovú činnosť, ak preukazujú svoje výdavky vynaložené na dosiahnutie, zabezpečenie a udržanie príjmov na účely zistenia základu dane z príjmov podľa zákona o dani z príjmov (výnimkou sú fyzické osoby vedúce daňovú evidenciu podľa zákona o dani z príjmov),
- občianske združenia, ich organizačné zložky majúce právnu subjektivitu, organizačné zložky Matice slovenskej majúce právnu subjektivitu, združenia právnických osôb, spoločenstvá vlastníkov bytov a nebytových priestorov, neinvestičné fondy, poľovnícke organizácie a neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby;

[5]Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov bude v ďalšom texte uvádzaný skrátene ako zákon o dani z príjmov.

spĺňajúce súčasne dve podmienky: nepodnikajú a ich príjmy v predchádzajúcom účtovnom období boli nižšie ako 200 000 €,
- cirkvi a náboženské spoločnosti, ich orgány a cirkevné inštitúcie majúce právnu subjektivitu; ak spĺňajú podmienku, že nepodnikajú.

Rozdiel v prezentácii informácií subjektov účtujúcich v jednoduchom a podvojnom účtovníctve je zreteľný. Dokumentujú ho účtovné závierky, ktoré okrem všeobecných informácií obsahujú:
- v sústave jednoduchého účtovníctva súčasti:
  - Výkaz o príjmoch a výdavkoch,
  - Výkaz o majetku a záväzkoch.
- v sústave podvojného účtovníctva súčasti:
  - Súvahu,
  - Výkaz ziskov a strát,
  - Poznámky.

Výkazníctvo vybraných účtovných jednotiek vymedzených v §2 ods. 5 zákona o účtovníctve, ktorými sú obchodné spoločnosti, družstvá, pozemkové spoločenstvá, fyzické osoby, ktoré podnikajú alebo vykonávajú inú samostatnú zárobkovú činnosť účtujúce v sústave podvojného účtovníctva, je determinované ich klasifikáciou do veľkostných skupín:
- mikro účtovná jednotka,
- malá účtovná jednotka,
- veľká účtovná jednotka.

Zatriedenie do príslušnej veľkostnej skupiny sa realizuje testovaním, či účtovná jednotka spĺňa požiadavky na veľkosť majetku, čistého obratu a prepočítaného počtu zamestnancov viď tabuľka č. 1. V prípade, že spĺňa minimálne dve z požadovaných podmienok pre príslušnú veľkostnú skupinu, zatriedi sa do nej.

Tabuľka 1 Klasifikácia vybraných účtovných jednotiek podľa veľkostných skupín

Kritériá	**Veľkostná skupina**		
	Mikro účtovná jednotka	**Malá účtovná jednotka**	**Veľká účtovná jednotka**
Majetok	≤ 350 000 €	> 350 000 € ≤ 4 000 000 €	> 4 000 000 €
Čistý obrat	≤ 700 000 €	> 700 000 € ≤ 8 000 000 €	> 8 000 000 €
Priemerný prepočítaný počet zamestnancov	≤ 10	> 10 ≤ 50	> 50

Zdroj: vlastné spracovanie

Uvedená klasifikácia do príslušných vyššie uvedených veľkostných tried sa nevzťahuje na účtovné jednotky, ktoré vykazujú podľa IFRS, Národnú banku Slovenska, subjekty verejného záujmu, neziskové organizácie, zahraničné osoby, ak na území Slovenskej republiky podnikajú alebo vykonávajú inú činnosť podľa osobitných predpisov.

LEGISLATÍVNA ÚPRAVA VYKAZOVANIA ÚČTOVNÝCH JEDNOTIEK V SR

Účtovné jednotky musia pri účtovaní a vykazovaní postupovať v súlade s platnou legislatívou. Vyššie uvedený text poukazuje na existenciu niekoľkých typov účtovných jednotiek. Tie majú určité svoje špecifiká, ktoré musí rešpektovať legislatíva upravujúca ich účtovníctvo

a výkazníctvo. Výsledkom je skutočnosť, že túto oblasť upravuje viacero legislatívnych noriem.

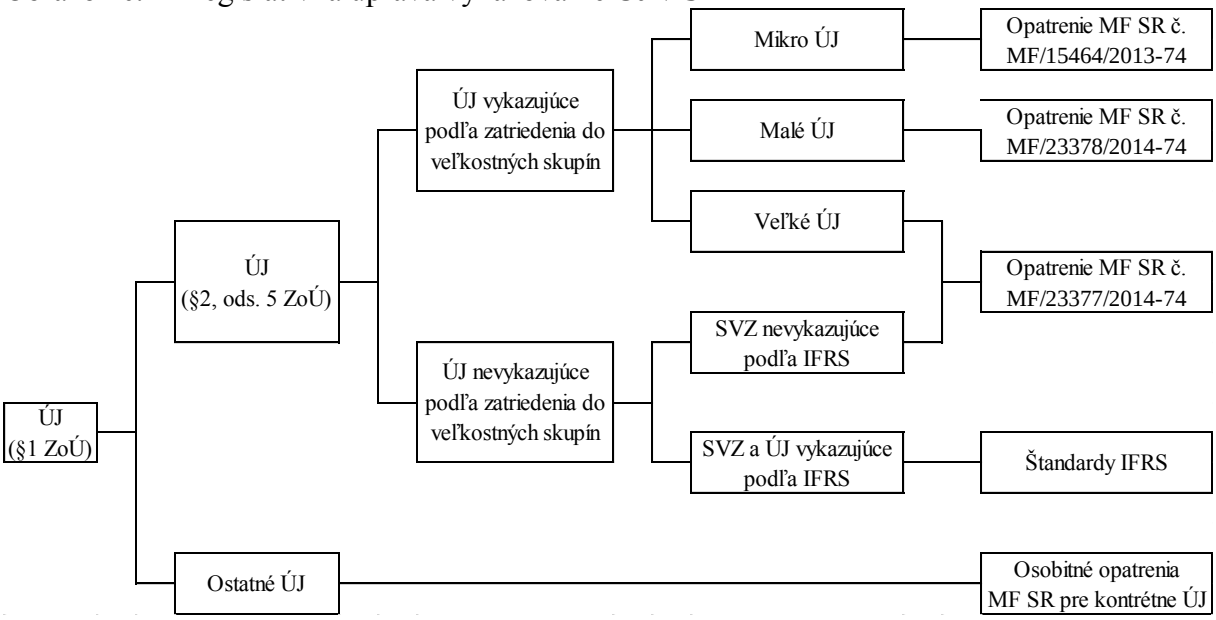
Rámcovou, základnou legislatívnou normou je zákon o účtovníctve, ktorý upravuje rozsah, spôsob a preukázateľnosť vedenia účtovníctva účtovných jednotiek ako aj rozsah, obsah a preukázateľnosť účtovnej závierky. Účtovníctvo a výkazníctvo jednotlivých účtovných jednotiek upravujú špecifické opatrenia MF SR.

Pre oblasť výkazníctva sú to opatrenia, ktorými sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie, a to:

- Opatrenie MF SR č. MF/15464/2013-74 pre **mikro účtovné jednotky**,
- Opatrenie MF SR č. MF/23378/2014-74 pre **malé účtovné jednotky**,
- Opatrenie MF SR č. MF/23377/2014-74 pre **veľké účtovné jednotky a subjekty verejného záujmu**,
- Opatrenie MF SR č. MF/27076/2007-74 pre **účtovné jednotky účtujúce v sústave jednoduchého účtovníctva, ktoré podnikajú alebo vykonávajú inú samostatnú zárobkovú činnosť, ak preukazujú svoje výdavky vynaložené na dosiahnutie, zabezpečenie a udržanie príjmov na účely zistenia základu dane z príjmov**,
- Opatrenie MF SR č. MF/22933/2005-74 pre **zdravotné poisťovne**,
- Opatrenie MF SR č. MF/17616/2013-74 pre **účtovné jednotky účtujúce v sústave podvojného účtovníctva, ktoré nie sú založené alebo zriadené na účely podnikania**,
- Opatrenie MF SR č. 25835/2007-74 pre **podielové fondy, dôchodkové fondy a doplnkové dôchodkové fondy**,
- Opatrenie MF SR č. MF/26307/2007-74 pre **obchodníkov s cennými papiermi a pobočky zahraničných obchodníkov s cennými papiermi**,
- Opatrenie MF SR č. MF/22273/2008-74 pre **Fond ochrany vkladov, Garančný fond investícií, inštitúcie elektronických peňazí a pobočky zahraničných finančných inštitúcií**,
- Opatrenie MF SR č. MF/24032/2011-74 pre **Sociálnu poisťovňu**,
- Opatrenie MF SR č. 14880/2003-92 pre **Fond národného majetku Slovenskej republiky**,
- Opatrenie MF SR č. MF/22164/2014-74 pre **Exportno-importnú banku Slovenskej republiky**.

Legislatívnu úpravu vykazovania účtovných jednotiek v závislosti od ich vymedzenia a osobitostí prehľadne prezentuje obrázok č. 1.

Obrázok č. 1 Legislatívna úprava vykazovanie ÚJ v SR



Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Rozmanitosť účtovných jednotiek, ich špecifiká vyplývajúce z mnohých faktorov, najmä predmetu činnosti a veľkosti majú svoj prejav v rôznych formách ich výkazníctva. Tieto sú determinované predovšetkým (nad)národnou pôsobnosťou a spôsobom účtovania jednotlivých jednotiek, od ktorých sa odvíja ich legislatívna úprava. Vykazovanie slovenských účtovných jednotiek je značnou mierou „postihnuté“ častými legislatívnymi zmenami, ktoré sa týkajú nielen výkazníctva ale i účtovníctva. Rámcovou legislatívnou úpravou je v tejto oblasti zákon o účtovníctve. Parciálnymi úpravami sú opatrenia MF SR, týkajúce sa vykazovania jednotlivých typov účtovných jednotiek.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

ZALAI, K. et al.. 2013. Finančno-ekonomická analýza podniku. 8. preprac. a rozšír. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2013. ISBN 978-80-89393-80-0, s. 453
Opatrenie MF SR č. 14880/2003-92
Opatrenie MF SR č. 25835/2007-74
Opatrenie MF SR č. MF/15464/2013-74
Opatrenie MF SR č. MF/17616/2013-74
Opatrenie MF SR č. MF/22164/2014-74
Opatrenie MF SR č. MF/22273/2008-74
Opatrenie MF SR č. MF/22933/2005-74
Opatrenie MF SR č. MF/23377/2014-74
Opatrenie MF SR č. MF/23378/2014-74
Opatrenie MF SR č. MF/24032/2011-74
Opatrenie MF SR č. MF/26307/2007-74
Opatrenie MF SR č. MF/27076/2007-74
Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov
Zákon o účtovníctve č. 431/2002 Z. z. v znení neskorších predpisov

CIELE PERSONÁLNEHO AUDITU VO FINANČNÝCH INŠTITÚCIÁCH
GOALS OF PERSONAL AUDIT IN FINANCIAL INSTITUTIONS

Igor Václav[1]

ABSTRACT
The goal of this article is to identify the goals of personal audit within the Slovak financial institutions. This article analyses particular phases of personal audit. It deals with current theoretical knowledge, considering personal audit as one of the important personal management tools.

KEYWORDS: Personal audit, goals of personal audit, financial institutions, phases of personal audit

JEL KLASIFIKÁCIA: H83

ÚVOD
Personálny audit v súčasnosti predstavuje súhrn jednotlivých typov auditu ľudských zdrojov a ich riadenia, ktoré disponujú metodologickými postupmi, metódami a technikami, ktoré umožňujú odhaľovať rezervy a nedostatky, tak v oblasti tvorby a rozvoja ľudských zdrojov z pohľadu ich súčasnej a budúcej kvality a kvantity vo vzťahu k cieľom a zámerom danej inštitúcie, ako aj v oblasti ich riadenia.

VYMEDZENIE POJMU – PREDMET PERSONÁLNEHO AUDITU
Audit sa vyvíja, stával sa čím ďalej tým špecifickejší, až pokiaľ sa neobjavil pojem „Funkčný audit“. Cieľom funkčného auditu je diagnóza, analýza, kontrola, a poradenstvo v rámci každej funkčnej oblasti spoločnosti. Audit v personálnom marketingu a v personálnom manažmente patrí medzi základné nástroje riadenia v podniku ale aj vo finančných inštitúciách. Ich manažment prostredníctvom v ňom aplikovaných metód a postupov získa objektívne a spoľahlivé informácie o stave ľudských zdrojov v podniku, o ich kvalite, štruktúre, motivácií a schopnosti adaptovať sa na nové úlohy a problémy, ako aj informácie a spôsoby ich riadenia prípadne regulovania.
Personálny audit (známy aj ako audit ľudských zdrojov) je typ funkčného auditu, ktorý predstavuje špecifickú oblasť auditov zameraných na ľudské zdroje organizácie. Slovo personálny pochádza od latinského slova „persona“, čo znamená osoba, alebo služobník. K realizácií týchto auditov prispelo uvedomenie si významu podrobného rozboru ľudských zdrojov, ktorý je nesmierne dôležitý z hľadiska životnosti spoločnosti.
Dôkladná analýza ľudských zdrojov, personálnej stratégie, personálnej politiky a spôsobov riadenia ľudských zdrojov v organizácií, hodnotenie aktuálneho fungovania sprevádzané odporúčaniami na zlepšenie, predstavuje práve personálny audit.[2]
Ide o základný nástroj riadenia. Jeho cieľom nie je len kontrola a kvantifikácia výsledkov, ale taktiež prijatie širšej perspektívy, ktorá by dopomohla k definovaniu budúcich postupov

[1] Ing. Igor Václav, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, vaclav890@gmail.com
[2] HITKA, M. 2010. Personálny audit. (online). Rev. 2009-01-10. (cit. 2010-02-01). Dostupné na: (miloshitka.szm.com/personalny_audit.ppt).

v oblasti manažmentu ľudských zdrojov. Tak musí audit ľudských zdrojov spĺňať dve základné funkcie. Po prvé to musí byť manažérsky informačný systém, ktorého spätná väzba poskytuje informácie o situácii za účelom umožnenia ďalšieho rozvoja riadiacich procesov, alebo rozvoja ľudských zdrojov. Za druhé to musí byť spôsob kontroly a hodnotenia zaužívaných postupov, tak isto, ako zavedených procesov.[3]

Personálny audit patrí k profesionálnym nástrojom, ktorých uplatnenie narastá v súvislosti s potrebou nezávislého posúdenia stavu a efektívnosti riadenia ľudských zdrojov, či zhodnotenia úrovne ľudských zdrojov , najčastejšie spôsobilosti manažérov[4]. Preto platí, že vo všeobecnosti možno personálny audit chápať ako objektívne a nezávislé posúdenie úrovne ľudských zdrojov a preverovanie efektívnosti riadenia ľudských zdrojov v organizácii.

Predmetom personálneho auditu sú teda ľudské zdroje. V centre pozornosti personálneho auditu sú zamestnanci, ktorých sa podnik, alebo finančná inštitúcia rozhodne zaradiť do auditu. Obvykle nebýva tento okruh zamestnancov široký, pretože jeho základným cieľom je zistiť, akí ľudia tam pracujú, a či sú títo pracovníci vhodne rozmiestnení na jednotlivé pracovné pozície, vzhľadom na ich predpoklady, schopnosti a zručnosti. Podstatou je posúdenie ich slabých a silných stránok na základe kritérií ktoré sú dôležité pre ich súčasnú pracovnú pozíciu. Zároveň môže personálny audit upozorniť na určité skryté rezervy a možnosti kariérnych dráh pracovníkov. Porovnáva jednotlivých pracovníkov a pomáha zostaviť vhodnú štruktúru tímov.[5]

Závery z personálneho auditu často predstavujú východiskový bod pre optimalizáciu podnikových procesov, pretože tento audit by mal nájsť tie miesta v podnikových procesoch, kde sa nevyužívajú ľudské zdroje dostatočne intenzívne a efektívne. Z analýzy náplne pracovných miest sa stanovia jednoznačné požiadavky na pracovné pozície a identifikujú sa schopnosti, zručnosti, kvalifikačné a osobnostné predpoklady na každú pracovnú pozíciu. Vhodnosť zamestnancov na dané pracovné pozície sa zhodnotí na základe diagnostiky a posúdenia zamestnancov. Zhodnotí sa nielen ich aktuálny stav, ale aj predpoklady na ich ďalší rast. Uskutočňuje sa hodnotenie nielen jednotlivých pracovníkov, ale hodnotí sa aj celkový profil pracovných tímov. Výsledkom realizácie personálneho auditu býva obvykle aj reštruktualizácia organizačného usporiadania podniku a redesign vnútropodnikových procesov.[6]

Dobiášová uvádza, že personálny audit ako kategória predstavuje nezávislé a objektívne posúdenie personálnej situácie v organizácii vzťahov na pracovisku, hľadanie predpokladov a možností zvyšovania výkonnosti jednotlivých pracovníkov, optimalizácia ich počtu vo vzťahu k funkciám, ktoré vykonávajú a v neposlednom rade posúdenie úspešnosti organizácie ako celku. Prebieha v úzkej súčinnosti s vedením spoločnosti a vychádza z jeho požiadaviek. Je nástrojom, ktorý sa používa na analýzu profesionálnej a vekovej štruktúry zamestnancov a pozitívnych, ako aj negatívnych vnútorných faktorov ovplyvňujúcich fungovanie organizácie.[7]

Cieľom personálneho auditu je teda zabezpečiť relevantné informácie a pohľad na pracovníka, najmä na jeho schopnosti a takto napomáhať organizácií včas vyhľadávať pracovníkov s perspektívou ďalšieho kariérneho rastu a systematicky pracovať na ich rozvoji.

---

[3] OLALLA, M. F. _ CASTILLO, A. S. 2002. Human Resources Audit In: International Advances in Economis Research, 2002, vol. 8, no 1. Dostupné na: (www.iaes.org/journal/iaer/feb_02/olalla.pdf)

[4] OLEXOVÁ, C. 2010. Personálny audit. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa. Žilina: Poradca podnikateľa, 2010. ISBN 1335-1508, 2010, č. 4-5, s. 231-243.

[5] DOBIASOVÁ, P. 2004, Význam personálneho a organizačného auditu pre podnik. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa. Žilina: Poradca podnikateľa. ISSN 1335-1508, 2004, č. 1, s 115-120.

[6] SZÓRÁDOVÁ. E.: Formy efektívnej motivácie. In: T&T Systems blog. (online). 6.12.2010.

[7] DOBIASOVÁ, P. 2004. Význam personálneho a organizačného auditu pre podnik. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa. Žilina: Poradca podnikateľa. ISSN 1335-1508, 2004, č.1, s. 115-120.

CIELE PERSONÁLNEHO AUDITU

Cieľom personálneho auditu je poukázať na to, ako funguje v organizácií riadenie ľudských zdrojov, nájsť podmienky, ktoré sú pre inštitúciu škodlivé a nie sú na ne odôvodnené náklady, prípadne postupy a podmienky, ktoré by sa mali zlepšiť. Jeho význam spočíva v tom, že predstavuje systém revízie a kontroly účinnosti a spoľahlivosti programu riadenia ľudských zdrojov. Vzhľadom na rastúci trend delegovania veľkej časti personálnej práce na každého riadiaceho zamestnanca, narastá význam personálneho auditu pre podniky.[8]

Význam uskutočňovania auditu ľudských zdrojov má základ v získavaní informácií o kvalite ľudí, ich manažérskom potenciáli, ale i o možnostiach rozvoja. Personálny audit poukáže na to, či je na každej pracovnej pozícii človek s prislúchajúcimi schopnosťami a kompetenciami, a či má podnik zručných a flexibilných pracovníkov, ktorí dokážu zvládnuť zložité pracovné úlohy v prostredí silnej konkurencie, a tak zabezpečiť úspech na trhu.

Milkovich a Boudreau vo svojej publikácii uvádzajú, že audity sledujú postup a vykonávanie všetkých činností týkajúcich sa príslušnej skupiny zamestnancov, či sú tieto činnosti vykonávané v súlade s podnikovou kultúrou, s plánom a spôsobom, ktoré zodpovedá normám danej inštitúcie.[9]

Pre úspech inštitúcie je nutnou podmienkou dokonalé poznanie zákazníka a konkurencie. No inštitúcia si musí byť zároveň vedomá aj vlastných vnútorných pomerov. A práve personálny audit odhalí skryté rezervy pri organizácii práce a objektívne zhodnotí kvalitu zamestnancov.[10]

Vhodným uplatnením personálneho auditu možno dospieť k návrhom na opatrenie, ktoré zabezpečia[11]:

- Zlepšenie organizačnej štruktúry,
- Efektívne riadenie ľudských zdrojov a personálna politika,
- Zvýšenie efektivity práce,
- Optimalizácia pracovných miest,
- Efektívne motivačné a mzdové systémy,
- Zlepšenie kariérneho plánovania a vzdelávania zamestnancov,
- Stabilizácia personálnej základne, zníženie fluktuácie,
- Návrhy na zmenu organizačnej štruktúry, prerozdelenie kompetencií, či zmeny v popisoch práce,
- Odporúčania pre uplatnenie rôznych nástrojov riadenia ľudských zdrojov, vytvorenie nových pozícií pre ľudí, ktorých potenciál, talent a zručnosti boli identifikované, lepšie využitie manažérov v rámci organizačnej štruktúry, rozlúčenie sa s neefektívnymi pracovníkmi,
- Vyhodnotenie vybraných pracovníkov organizácie: ich psychologický profil, schopnosti, zručnosti, skúsenosti a rozvojové potreby

Kvalifikovaný a efektívne alokovaný ľudský kapitál predstavuje pre organizáciu ťažko napodobiteľnú konkurenčnú výhodu, čím vytvára jeden z najdôležitejších rozvojových potenciálov organizácie. Personálny audit mapuje vo firme objem, roky a rozmiestnenie kompetencií, know-how a schopností. Na základe týchto poznatkov vytvára kariérne a motivačné plány pre nositeľov kľúčových kompetencií pre rozvoj firmy.

---

[8] CHOCHOLOUŠ, I. 2005. Audit – strašák i pomocník. In: Hospodářské noviny. ISSN 0862-9587, 2005, roč. 49, 26.9.2005.

[9] MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU. J. W. 1993, Řízení lidských zdrojú. ISBN 80-85623-29-3. S. 205

[10] LIEBE, V. 2010, Čas ozajstných strategických rozhodnutí. In: Efektivita v podnikoch. (Odborná špecializovaná príloha spoločnosti MEDIAPLANET). 2010, jún, č. 2, s. 7.

[11] Spracované podľa: ipodnikatel.cz. Personálny audit. (online). (cit 2011-03-05). Dostupné na: ähttp://www.ipondikatel.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=517:personalni-audit&catid=76:human-resource-mangement&ltemid=118).

PROCES REALIZÁCIE – EUTAPY A FÁZY PERSONÁLNEHO AUDITU

Na rozdiel od finančnej oblasti neexistuje pre personálny audit jednotná šablóna na posúdenie, či je personálna práca realizovaná správne, pretože každá organizácia má svoje potreby v závislosti od oblasti jej pôsobenia a očakávaní vlastníkov a manažérov. Rozsah a hĺbka auditu závisí od samotnej organizácie a auditorov. Len od nich závisí, či sa preverí riadenie ľudských zdrojov v organizácií komplexne, alebo sa zhodnotia len niektoré procesy, prípadne sa realizuje len špecializovaný personálny audit zameraný na vybrané detaily a kritické miesta riadenia ľudských zdrojov. V teórií a praxi neexistujú jednoznačné pravidlá realizácie personálneho auditu. Každý audit je preto osobitý, prispôsobený požiadavkám zadávateľa a jeho potrebám.

Napriek tomu môžeme rozčleniť postup realizácie personálneho auditu do nasledovných fáz:

a) Úvodná fáza
   V tejto fáze je potrebné urobiť rozhodnutie, ktorí zamestnanci budú zaradení do auditu ľudských zdrojov. V prípade, že je potrebná reštruktualizácia organizácie, môžu byť zaradení do auditu viacerí zamestnanci.
b) Fáza prípravy auditu
   Základom pre vykonanie auditu je získanie potrebných údajov. Východiskom je obvykle analýza pracovných miest. K tomu je potrebné, aby mali auditori k dispozícií pracovné náplne, ktoré obsahujú činností, úlohy a zodpovednosti priradené k pracovnej pozícií, ale aj jej zaradenie v organizačnej štruktúre a vzťahy k ostatným pracovným miestam.
c) Fáza realizácie auditu
   Realizačná fáza predstavuje jadro personálneho auditu a zároveň jeho najnáročnejšiu časť. Jej cieľom je posudzovanie vhodnosti a spôsobilosti pracovníkov vrátane ich rozvojového potenciálu. Základom je uplatnenie metód zvolených pre personálny audit (napríklad dotazník, rozhovor, atď). V prípade potreby nasleduje zisťovanie doplňujúcich informácií od zamestnávateľa s cieľom objektivizovať údaje.
d) Záverečná fáza
   Personálny audit sa neuskutočňuje samoúčelne. Aby bol dosiahnutý cieľ, pre ktorý sa uskutočnil, je potrebné poskytnúť zadávateľovi spätnú väzbu vo forme záverečnej správy z auditu, ktorá je jeho hlavným výstupom.

Záverečná správa by mala obsahovať výsledky individuálneho hodnotenia každého zúčastneného. Súčasťou tohto hodnotenia by malo byť určenie silných a slabých stránok pracovníkov vzhľadom k požiadavkám na ich pracovnú pozíciu, celkové posúdenie vhodnosti pracovníka pre súčasnú pozíciu, stanovenie rozvojového potenciálu a návrh potrebného smeru rozvoja (napr. tréning, vzdelávanie, získanie ďalších skúseností a pod). Všetky tieto informácie majú význam nielen pre samotného hodnoteného, ale aj jeho nadriadeného, ktorému môže poskytnúť cenné informácie o optimálnom prístupe k jeho riadeniu a motivácií.

ZÁVER

Hlavným cieľom príspevku je vypracovanie metodických postupov a kritérií pri hodnotení zamestnancov, ktorý zastávajú rôzne pracovné pozície a na základe týchto postupov a kritérií vykonať personálny audit vo finančných inštitúciách. Stanoviť si metodologický postup a rozčleniť ho do nasledujúcich krokov:

a) Príprava a stanovenie cieľov
b) Posúdenie potrieb podniku z hľadiska jeho strategických cieľov a zámerov,
c) Zostavenie metód a postupov personálneho auditu,
d) Zostavenie časového harmonogramu,
e) Vyhodnotenie výsledkov, (swot analýza) formulácia záverov a odporúčaní.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

(1) MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU. J. W. 1993, Řízení lidských zdrojú. ISBN 80-85623-29-3. S. 205

(2) OLALLA, M. F. _ CASTILLO, A. S. 2002. Human Resources Audit In: International Advances in Economis Research, 2002, vol. 8, no 1. Dostupné na: (www.iaes.org/journal/iaer/feb_02/olalla.pdf)

(3) OLEXOVÁ, C. 2010. Personálny audit. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa. Žilina: Poradca podnikateľa, 2010. ISBN 1335-1508, 2010, č. 4-5, s. 231-243.

(4) SZÓRÁDOVÁ. E.: Formy efektívnej motivácie. In: T&T Systems blog. (online). 6.12.2010.

(5) MIROSLAVA SZARKOVA a kol. Personlny marketing a personálny manažment EKONÓM 2013.

(6) NATÁLIA MATKOVČÍKOVÁ Motivačné faktory pri výbere pracovného miesta Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy: vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu – Bratislava. Slovenská akadémia manažmentu , 2013 ISSN 1337-0510, 2013.

KOMPETENČNÉ MODELY V MANAŽMENTE ĽUDSKÝCH ZDROJOV
COMPETENCY MODELS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Jana Viskupičová[1]

ABSTRACT
Nowadays, companies are increasingly concerned with identifying competencies and the development of competency models. One of the reasons is the fact that competency models represent one of the ways to increase productivity and overall efficiency for the company. All the character features, capabilities, skills and other qualifications of workers who need to achieve a good performance in their position are often referred as a concept of competence. The competency models allows companies to move themselves from descriptions of working places to competencies descriptions of single employee or manager. The main difference is that the description of working place is about work, tasks and duties, but not about results which should be reached. Competency models are based from desired results and they trace and describe those types of behaviour which lead to desired results.

KEYWORDS
competency, competency model, management

JEL KLASIFIKÁCIA
M10, M12.

ÚVOD

Manažéri majú priamy dosah na výkon podniku ako aj na spokojnosť, efektivitu a výkon tých, ktorí vedú jednotlivé útvary. Toto pôsobenie ovplyvňuje súčasnosť i budúcnosť podniku. Preto by mali manažéri mať jasne určené kompetencie a mali by poznať nároky, aké sú na nich kladené.

Neustály rast globalizácie, nárast prepojenia trhov a stále sa meniace podnikateľské prostredie kladie vysoké požiadavky na manažéra. Vo viacerých odvetviach je nemožné prežiť bez prístupu k novým poznatkom, technológiám, konkurenčným výhodám a novým manažérskym nástrojom. Jedným z týchto nástrojov, ktorý toto dokáže zabezpečiť je aj kompetenčný model. Ten dokáže zaistiť požadovaný výkon zamestnancov a manažérov, a tým aj podniku.

Zostavenie kompetenčného modelu nasleduje až po dôkladnom identifikovaní kompetencií a požiadaviek kladených na zamestnancov a manažérov. Manažérske kompetencie môžeme rozdeliť na hard a soft zručnosti, pričom v súčasnosti do značnej miery začínajú prevládať soft zručnosti. Kompetenčné modely je možné využiť vo viacerých oblastiach a v okolnostiach, ktoré v podniku nastávajú.

Prvá kapitola predstavuje súčasný stav predmetnej skúmanej problematiky. Kapitola obsahuje podkapitoly: charakteristika riadenia ľudských zdrojov, manažérske kompetencie ako základný predpoklad úspešného fungovania podniku, podstata, obsah a význam kompetenčných modelov, využitie kompetenčných modelov v praxi a zhrnutie.

[1] Ing. Jana Viskupičová, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, jankavisk@gmail.com

V rámci druhej kapitoly je stanovený cieľ dizertačnej práce, ako aj čiastkové ciele a predpoklady, ktorých overenie prispelo pri skúmaní a dosiahnutí cieľa.

Tretia kapitola obsahuje metodiku a doposiaľ použité metódy výskumu, ktoré boli využité pri skúmaní teoretickej časti problematiky. V tejto časti sú opísané spôsoby a postupy, ktoré boli doposiaľ využité pri spracovaní záverečnej práce. Dizertačná práca sa skladá celkovo z piatich kapitol.

Ďalšia kapitola predstavujú časť zameranú na výskum. Uvádza sa v nej, čo sme zatiaľ na základe výskumu zistili. Sú tu uvedené informácie ohľadom zberu údajov a základné informácie z výskumu. Článok predstavuje iba výňatok z celkovej práce.

Hlavným cieľom príspevku je analyzovať význam a dôležitosť kompetenčných modelov a na základe výskumu odporučiť ich používanie pre prax. Kompetenčným modelom sa venujem aj vo svojej dizertačnej práci Kompetenčné modely v manažmente ľudských zdrojov. Tento príspevok bol vytvorený ako súčasť projektu **VEGA č. 1/0229/14** Projektový prístup k internacionalizácií malého a stredného podnikania. Projekt vznikol na katedre manažmentu, fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave.

KOMPETENČNÉ MODELY A ĽUDSKÉ ZDROJE

Podniky majú spravidla štyri základné druhy zdrojov, a to materiálne, finančné, informačné a ľudské zdroje. Význam a pohľad na jednotlivé zdroje sa v priebehu času mení a vyvíja. Z nich predovšetkým ľudské zdroje získavajú na dôležitosti čoraz viac. Mnoho autorov sa prikláňa k názoru, že zamestnanci sú tým najvýznamnejším zdrojom, ktorým podniky môžu disponovať. Prvou podmienkou úspešnosti organizácie je uvedomenie si významu, dôležitosti a hodnoty ľudských zdrojov. Prijatie myšlienky, že ľudia predstavujú najväčšie bohatstvo organizácie a efektivita ich riadenia rozhoduje o tom, či organizácia uspeje alebo nie. Riadenie ľudských zdrojov definujeme ako „strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.“[2] Dostatočne motivovaní, kvalifikovaní a lojálni zamestnanci sa stávajú najväčšou devízou podniku v silnom konkurenčnom prostredí. A práve táto skutočnosť predstavuje výhodu implementácie a pravidelného používania kompetenčných modelov v manažmente ľudských zdrojov.

Manažment ľudských zdrojov chápeme ako významnú súčasť riadenia podniku. Je zameraný na zosúladenie personálnych potrieb so skutočným potenciálom ľudských zdrojov v podniku. Personálne potreby sú vyjadrené počtom potrebných zamestnancov s požadovanými zručnosťami, schopnosťami, vedomosťami. Potenciál ľudských zdrojov prestavuje súhrn kompetencií, praktík a znalostí, tie sú v podmienkach manažmentu ľudských zdrojov doplňované podnikovou kultúrou.

KOMPETENCIE A KOMPETENTNOSŤ

V odbornej terminológií pri definovaní kompetencií subjektov manažmentu narážame na problém pri používaní podobných výrazov, a to kompetencia a kompetentnosť. Podobný problém je možné nájsť aj v anglickej terminológií, ktorý nastáva pri používaní dvoch takmer rovnakých výrazov, competence a competency.

Tieto termíny definoval aj Michael Armstrog. Competence opisuje ako kompetenciu, ktorá sa vzťahuje k práci a jej oblasti, v ktorej daná osoba pôsobí a je spôsobilá a oprávnená

[2] ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-8

na daný výkon. Competency chápeme ako kompetentnosť, je zameraná na osobu a vzťahuje sa k osobnosti a správaniu, ktoré podmieňuje primeranú výkonnosť.[3]

Môžeme teda povedať, že oba výrazy označujú kompetenciu ako schopnosť. Rozdielom je, že pri každom výraze je kompetencia založená na niečom inom.

Tabuľka č. 1:Competence a Competency a ich rozdiel[4]

	Competence	**Competency**
Zamerané	na pracovnú pozíciu, prácu	na človeka
Opisujú	pracovné úlohy, ktoré má jednotlivec vykonávať	správanie, ako jednotlivec vykonáva prácu
Vyjadrujú	vedomosti, ktoré musí jednotlivec predviesť efektívne	to, čo ľudia potrebujú, aby danú úlohu splnili na požadovanej úrovni
Určené na základe	funkčnej analýzy pracovných povinností a miesta	behaviorálnych techník

Môžeme konštatovať, že medzi pojmami sú významné rozdiely a v podnikovej praxi sa často zamieňajú. Aj napriek tomu by sme mali jednotlivé pojmy určiť samostatne a stanoviť medzi nimi rozdiely.

KOMPETENČNÉ MODELY

Po správnom určení požadovaných kompetencií prichádza fáza tvorby kompetenčného modelu. „Kompetenčné modely ako kompetencie vo firemnej praxi vnímame ako súhrn schopností, zručností, spôsobilostí zamestnancov, ktoré potrebujú k výkonu na svojej pozícii.“[5]

V dnešnej dobe sa firmy čoraz viac zaoberajú určovaním kompetencií a tvorbou kompetenčných modelov. Jedným z dôvodov je aj fakt, že predstavujú pre firmy jednu z možností ako zvýšiť produktivitu a celkovú efektivitu firmy. Existujú podniky, ktorých kompetenčné modely sú kvalitne zapracované do celého personálneho systému a používajú sa čo možno najčastejšie, pričom manažéri sú ich hlavnými profesionálnymi užívateľmi. Na druhej strane, však existujú aj také podniky, ktoré kompetenčné modely nepoužívajú, prípadne o nich ani nevedia. Prípadne sú i také firmy, ktorým kompetenčné modely neprinášajú požadovaný efekt, a to hlavne z dôvodu nesprávneho zapracovania do systému personálnej práce.

Veľmi významnou fázou je implementácia kompetenčného modelu do praxe. Nesprávna implementácia môže mať za následok jeho nesprávne fungovanie a nedostatočnú efektivitu. Miera uplatnenia a využívania kompetenčného modelu veľmi závisí na samotných personalistoch a manažéroch v podniku.[6]

Kompetenčné modely nám môžu napovedať, aký druh správania je nutné podporovať, rozvíjať a aj čo bude v budúcnosti pre firmu potrebné. „Firma, ktorá chce budovať systém riadenia ľudských zdrojov a integrovať jednotlivé procesy tak, aby napomáhali dosahovaniu strategických cieľov, sa pravdepodobne nezaobíde bez

[3] spracované podľa: ARMSTRONG, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* 11. vyd. Londýn a Philadelphia: Kogan Page. 2009. s. 203-214. ISBN 978-0-7494-5242-1.

[4] spracované podľa: BAŇASOVÁ, L. ČAMBÁL, M. 2010. Identifikácia kľúčových manažérskych kompetencií ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. In *Fórum manažéra*. 2010. roč. 1, č. 1, s. 34-39. ISSN 1336-7773.

[5] ROLKOVÁ, M. 2013. Manažérske kompetencie a ich význam pre firemnú prax. In *Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále*. Roč. 7, č. 7-8 (2013), s. 117. Žilina : Poradca, 2013. ISSN 1337-060X

[6] spracované podľa: KOVÁCS, J. 2009. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009. 68 s. ISBN 978-80-7357-463-5

kompetenčných modelov.“[7] To znamená, že firma sa s nemalou pravdepodobnosťou bude snažiť upraviť správanie svojich zamestnancov.

Kompetenčný model môžeme označiť za súhrn najdôležitejších kompetencií, ktoré sú nenahraditeľné pre zamestnancov na podávanie požadovaného výkonu. Model obsahuje nielen zoznam kompetencií, ale aj ich opis a zároveň aj ich prínosy pre podnik ako celok. Opis obsahuje aj určenie typického správania, ktoré sa dá určiť, merať a rozvíjať. Kompetenčný model teda predstavuje podklad pre rozvíjanie zručností a schopností zamestnancov i manažérov, pričom aj hodnotí jednotlivé kompetencie.

Každý funkčný a efektívny kompetenčný model podniku by mal prispievať k zvyšovaniu efektívnosti manažmentu ľudských zdrojov. Na to musí byť:[8]

- spájajúci - je to model, ktorý vytvára spojovací most medzi stratégiou celej spoločnosti a personálnymi činnosťami,
- užívateľsky prijateľný - jedná sa o jedno z najdôležitejších kritérií. Užívateľmi sú v tomto prípade manažéri podniku s jednoznačnými, rýchlymi posolstvami, týkajúcimi sa riadenia zamestnancov,
- zjednocujúci - je nesmierne dôležité, aby bol kompetenčný model jednotný, a to v celej spoločnosti. Slúži aj na zjednocovanie spôsobu komunikácie vo firme, ktorá prebieha v rámci personálnej činnosti,
- široko využiteľný - je to model, ktorý je základom pre výber, hodnotenie, rozvoj, odmeňovanie aj vzdelávanie zamestnancov,
- zdieľaný - predstavuje taký model, ktorý môžu jeho užívatelia, manažéri spoločnosti, navrhnúť a prispôsobiť svojim potrebám.

PRÍNOSY KOMPETENČNÝCH MODELOV

Správne definovaný a vypracovaný kompetenčný model má veľmi široké uplatnenie. Môže sa používať nie len pri výbere zamestnancov na určitú pracovnú pozíciu, ale používa sa aj pri rozvoji či hodnotení zamestnancov. Kompetenčný model je teda dôležitý aj pre samotných pracovníkov. Zamestnanci pomocou modelu omnoho ľahšie získajú zrozumiteľné informácie o tom, či sú úspešní a budú schopní naplňovať ciele stanovené pre ich pracovnú pozíciu. Taktiež prestavuje nástroj alebo možnosť, ako sa úspešnejšie orientovať v tom, na čo sa zamerať pri plánovaní a realizácií svojej profesionálnej dráhy. Kompetenčný model slúži ako východisko pre vytvorenie veľmi kvalitného systému riadenia ľudských zdrojov.

V manažmente ľudských zdrojov sa využíva kompetenčný model hlavne na ovplyvňovanie produktivity podniku tým, že identifikuje hlavné rozdiely medzi nadpriemerným, najlepším, priemerným výkonom zamestnanca a následne sa snaží tieto rozdiely zmenšiť a vyrovnať.[9] Pomocou kompetenčného modelu spoločnosť taktiež vyberá a prijíma správnych ľudí na správne miesta, rozvíja svojich zamestnancov, odmeňuje ich a to nie iba za dosiahnuté ciele spoločnosti, ale aj za spôsoby, ako sa tieto ciele dosiahli. Ďalším prínosom je aj podpora vyžadovaného správania, ktoré je prepojené so stratégiou a hodnotami podniku. Tým pomáha vychovávať budúcich manažérov a riadi rozvoj kariéry zamestnancov.

Kompetenčný model pomáha určiť vlastnosti, schopnosti a kompetencie, ktoré sú dôležité a vzácne u zamestnancov a manažérov. Stanovuje, ktoré kompetencie sú danou spoločnosťou vyhľadávané. "Kompetenčný model má pre organizáciu dva hlavné prínosy, ktorými je jednoznačné definovanie požiadaviek na žiaduce vzorce správania sa manažéra, ale

[7] spracované podľa: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažérske kompetence – Zbůsobilosti vyjimečných manažerů.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 63. ISBN 80-247-0698-9.

[8] spracované podľa: HRONIK, F. 2006. *Hodnoceni pracovniku*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 71-72. ISBN 80-247-1458-2.

[9] spracované podľa: ROTHWELL, W. 2012. *The Encyclopeadia of Human Resource Management HR forms and job aids.* 2. vyd. San Francisco: Pfeiffer/An imprint of Wiley, 2012. p. 47. ISBN 978-0-470-25772-2.

i radových zamestnancov, čím vlastne hovorí, akých manažérov a pracovníkov chce organizácia vlastne mať."[10] Pomáha pri hľadaní vhodného kandidáta na určitú pozíciu a to tak, že presne vieme, akého zamestnanca hľadáme, aké by mal mať vlastnosti, čo by mal vedieť. Určuje, či má daný kandidát na zamestnanie potenciál a vhodné schopnosti na danú pozíciu.

Model však môžeme použ ť okrem výberu zamestnanca aj na hodnotenie kompetencií potrebných pre danú pozíciu, ale aj na identifikáciu slabých a silných stránok zamestnanca alebo manažéra. Na základe stanovenia týchto predností a slabín, môžeme vypracovať plán na rozvoj, kariérny rast a vzdelávanie zamestnanca, prípadne manažéra. Pri tomto raste sa doplnia požadované kompetencie a zvýši sa tak pracovná výkonnosť zamestnanca.

Ďalšou výhodou je skutočnosť, že kompetenčný model slúži ako nástroj na zjednotenie jazyka personalistov a manažérov v rámci spoločnosti. Poskytuje jednotné kritéria na výber a hodnotenie zamestnancov, toto hodnotenie prepojuje s reálnymi výsledkami a dáva priestor na vytvorenie cieleného rozvojového programu. Po implementácií a používaní kompetenčného modelu teda získame účinný nástroj pre rozvoj, odmeňovanie a hodnotenie zamestnancov.[11]

Jednotlivé, na sebe nezávislé výskumy ukazujú, ako je dôležité, aby kompetencie odrážali vyžadované správanie, a to či pri tvorbe kompetenčného modelu alebo pri jeho zavádzaní. Správne určené kompetencie prispievajú k uskutočneniu stanovených strategických cieľov podniku, upresňujú a oboznamujú zamestnancov so správaním, ktoré sa od nich vyžaduje. Kompetenčný model by však nemal byť príliš obsiahly a zdĺhavý, príliš veľa kompetencií môže viesť k náročnosti na pochopenie u bežných zamestnancov a dokonca ani manažéri sa s ním nemusia stotožňovať.

Kompetenčné modely predstavujú pre firmy jednu z možností ako zvýšiť produktivitu a celkovú efektivitu firmy. Vo firemnej praxi kompetenčné modely vnímame ako súhrn schopností, zručností, spôsobilostí zamestnancov, ktoré sú potrebné k výkonu danej pracovnej pozície. Identifikácia kompetencií, vytvorenie variantov kompetenčných modelov, výber varianty, pripomienkovanie, vytvorenie konečného kompetenčného modelu, to sú jednotlivé kroky tvorby kompetenčného modelu v podniku. V rámci praxe sa jednotlivé kroky môžu meniť, rozširovať, prípadne skracovať, to závisí od samotného podniku.

Veľmi významnou fázou je implementácia kompetenčného modelu do praxe. Nesprávna implementácia môže mať za následok jeho nesprávne fungovanie a nedostatočnú efektivitu.

V rámci podnikateľskej praxe existuje veľké množstvo kompetenčných modelov, pričom každý z nich sa môže zaoberať niečím iným. Existujú rôzne odvetvia, rôzne podniky, rôzne funkcie a pracovné pozície, toto všetko vplýva na odlišnosť kompetenčných modelov.

Kompetenčné modely nám umožňujú nie len výber vhodného zamestnanca, ale umožňujú aj rozvíjať, hodnotiť a odmeňovať zamestnanca alebo manažéra.

V nedávnej minulosti aj súčasnosti bolo a je uskutočňovaných množstvo výskumov zaoberajúcich sa rozvojom zamestnancov a manažérov, spôsobom riadenia podniku, možnými oblasťami využitia kompetenčných modelov. Tieto výskumy majú poskytnúť teoretický základ v oblasti kompetenčných modelov. Taktiež môžu firmám pomôcť pri zefektívnení ich využívania.

CIEĽ DIZERTAČNEJ PRÁCE

[10] TESAROVIČOVÁ, I. 2008. Niektoré nástroje riadenia výkonnosti. In *Podniková ekonomika a manažment: elektronický odborný časopis o ekonomike, manažmente, marketingu a logistike podniku.* ISSN 13336-5878. 2008. Roč. 4, č. 4. s. 44-53.

[11] spracované podľa: HRONIK, F. 2006. *Hodnoceni pracovniku.* Praha: Grada Publishing, 2006, s. 30. ISBN 80-247-1458-2.

Cieľom dizertačnej práce je na základe analýzy teoretických poznatkov a praktického výskumu zistiť súčasný stav využívania kompetenčných modelov v oblasti riadenia ľudských zdrojov v podnikoch na Slovensku a navrhnúť zlepšenia na ich efektívnejšie využívanie.

Pre dosiahnutie hlavného cieľa sme si určili čiastkové ciele, ktoré sú definované nasledovne:

1. na základe teoretických poznatkov vymedziť vlastný prístup ku kompetenciám, kompetentnosti a kompetenčným modelom v riadení ľudských zdrojov;
2. na základe praktického výskumu získať znalosti o rozsahu, oblasti a rozvoji používania kľúčových kompetencií pri riadení ľudských zdrojov v podnikoch Slovenskej a Českej republiky;
3. na základe praktického výskumu, ako aj získaných poznatkov o súčasnom stave a miere, zistiť mieru využívania kompetenčných modelov v podnikoch;
4. vymedziť dôležitosť a oblasti využitia kompetenčných modelov pre podniky v oblasti riadenia ľudských zdrojov;
5. vypracovať odporúčania pre efektívnejšie používanie a implementáciu kompetenčných modelov v oblasti riadenia ľudských zdrojov v podnikoch.

Predpoklady:

- väčšina podnikov rozlišuje a určuje u zamestnancov požadované kľúčové kompetencie,
- kľúčové kompetencie sú najčastejšie sledované pri výbere nových zamestnancov, prednostne manažérov,
- podniky so zahraničnou účasťou častejšie rozvíjajú kompetencie svojich zamestnancov a používajú kompetenčné modely,
- kompetenčné modely využívajú viac podniky pôsobiace v oblastiach služieb a obchodu ako výrobné podniky,
- kompetenčné modely sú uplatňované častejšie pre manažérske pozície,
- kompetenčné modely sa využívajú hlavne pri vyhľadávaní potenciálnych nových kľúčových zamestnancov,
- podniky nezohľadňujú v kompetenčných modeloch oblasť spoločensky zodpovedného podnikania.

METODIKA A POUŽITÉ METÓDY VÝSKUMU

Využitie metód je rozdelené na viac fáz podľa metodologickej postupnosti riešenia dizertačnej práce.

Tabuľka č. 2: Fázy, proces výskumu a metódy

Fáza	**Proces výskumu**	**Metódy**
Fáza 1.	Štúdium domácej a zahraničnej literatúry	rešerš, analýza, syntéza
Fáza 2.	Formulácia problému	analýza, syntéza
Fáza 3.	Tvorba hlavných cieľov, čiastkových cieľov a predpokladov	indukcia, dedukcia, analýza, syntéza
Fáza 4.	Príprava a dizajn prieskumu	štúdium domácej a zahraničnej literatúry
Fáza 5.	Zber údajov	dotazník, pozorovanie, riadený rozhovor

Fáza 6.	Analýza údajov	korelačná a regresná analýza, grafické metódy, Excel, PSPP
Fáza 7.	Spracovanie, generalizácia a prezentácia výsledkov	indukcia, dedukcia, analýza, syntéza

Prameň: Vlastné spracovanie

Metodika práce zahŕňa všetky doposiaľ využité metódy. Pri písaní dizertačnej práce boli doposiaľ uplatnené nasledujúce metódy: indukcia, dedukcia, analýza, syntéza, rešerš, štúdium domácej a zahraničnej literatúry.

Analýza a syntéza

Myšlienkový postup, ktorý spočíva v rozčlenení komplexného celku na podrobnejšie, menšie časti, čím sa zjednoduší ich sledovanie a skúmanie, to je analýza. Metóda bola a bude využitá na podrobnejšie a hlbšie spoznanie skúmaného problému.

Syntéza je metóda, ktorá spája jednotlivé čiastkové informácie do komplexnejšieho, celku. V práci bola využitá na zjednodušenie získaných poznatkov, informácií a na prepojenie jednotlivých tém a oblastí predmetnej problematiky kompetenčných modelov. Tie boli spracované v jednotlivých kapitolách a následne pospájané do jedného uceleného písomného textu.

Indukcia a dedukcia

Indukcia a dedukcia majú vo výskume veľmi významnú úlohu, pretože umožňujú rozložiť a skúmať známe skutočnosti a podľa potreby z nich vytvoriť závery.

Indukcia je metóda, ktorou skúmame konkrétny, konečný stav. Na základe toho dokážeme usúdiť začiatočný, všeobecný stav. Pomocou indukcie sa dá z výsledkov výskumu spätne interpretovať a usúdiť všeobecná interpretácia sledovaného javu.

Dedukcia je metóda, ktorá je opačná ako indukcia. Od všeobecného, počiatočného stavu sa odvodzuje určitý konkrétny, konečný stav. Dedukcia sa najčastejšie používa pri formulovaní teórie, ktorú je možné, na základe všeobecných predpokladov, overiť pozorovaniami.

Štúdium domácej a zahraničnej literatúry, rešerš

Štúdium a rešerš domácej a zahraničnej literatúry prebiehali dvoma spôsobmi, fyzickou činnosťou a druhý využívaním internetu.

Internetovou metódou sa vyhľadávanie zdrojov uskutočňovalo pomocou vyhľadávača Google, Google Books, Google Scholar. Ďalším miestom vyhľadávania bol katalóg Slovenskej ekonomickej knižnice, predovšetkým databáza Ebsco, pričom oba spôsoby vyhľadávania sa uskutočnili pomocou integrovaného vyhľadávača na internetovej stránke.

Proces vyhľadávania sa uskutočnil predovšetkým na základe kľúčových slov. Tieto boli samozrejme zamerané na danú problematiku kompetenčných modelov. Po zadaní kľúčových slov bolo možné vidieť zoznam článkov a mien autorov. Tieto zoznamy predstavovali primárne zdroje literatúry a vyhľadávania informácií.

Fyzické vyhľadávanie prebiehalo v študovni Slovenskej ekonomickej knižnice. Študovali sa knižné a časopisecké zdroje spojené s danou problematikou. Vhodné zdroje boli pridané do zoznamu vybranej študijnej literatúry a neskôr aj použité. Následne prešli procesom štúdia literatúry.

Skúmanie teórií prebiehalo procesom čítania publikácií celých alebo relevantných častí. Následne boli zapracované do poznámok a označené pomocou bibliografických údajov. Poznámky boli spracované a interpretované do súvisiacich celkov.

Metodológiu a metódy, ktoré využívame v rámci dizertačnej práce upravíme pričom upúšťame od niektorých metód. Nepoužijeme napríklad chí kvadrát z dôvodu časovej náročnosti a nutnosti spraviť náhodný výber.

VÝSKUM

Výskum je uskutočnený na vybranej vzorke slovenských a českých podnikov. Do týchto firiem bol zaslaný dotazník. Výskum momentálne prebieha. Do slovenských firiem sme odoslali 51 dotazníkov, pričom doteraz sa ich vrátilo 24. Návratnosť je 33,3%. Do Českých podnikov sme poslali 57 dotazníkov a momentálna sa nám zatiaľ vrátilo 11 vyplnených dotazníkov. Návratnosť je 19,3%.

Dôvodov nízkej návratnosti môže byť viacero, avšak najčastejšie uvádzaný, je časová zaneprázdnenosť a prípadné automatické mazanie mailov s dotazníkmi alebo výskumom. Danú informáciu sme získali po opätovnom kontaktovaní firmy, tento raz telefonickou formou. Slovenské firmy majú vyššiu návratnosť aj z dôvodu osobného kontaktu. Keďže máme v rámci metodiky uvedený aj rozhovor, tak sme si s určitými manažérmi vo vybraných podnikoch dohodli schôdzku a určité firmy navštívili. V rámci osobného zberu dotazníkov sme získali nielen dotazníky, ale aj názor respondentov na kompetenčné modely. Takto konzultovaných firiem bolo zatiaľ 9.

Pri výskume boli použité dva dotazníky. Jeden je určený manažérom a druhý zamestnancom. Keďže plánujeme z každej firmy dostať dva dotazníky od manažérov a štyri od zamestnancov, zamýšľame spraviť aj porovnanie v rámci podniku. Taktiež plánujeme porovnať aj podniky medzi sebou. Porovnanie medzi spoločnosťami pôsobiacimi na Slovensku a Českej republike je samozrejmosťou.

Dotazník zameraný na manažérov pozostáva z 32 otázok, rozdelených do piatich okruhov. Tieto okruhy sú: základné informácie o respondentovi a podniku, kompetencie zamestnancov, kompetencie manažérov, kompetenčné modely, spoločensky zodpovedné podnikanie. V rámci dizertačnej práce sme sa zamerali na kompetenčné modely a v rámci tejto problematiky by sme chceli poukázať aj na čoraz rastúcu dôležitosť spoločensky zodpovedného podnikania a jeho zapracovanie do kompetenčných modelov.

Dotazník určený zamestnancom pozostáva z menšieho počtu otázok a to konkrétne 24. Tieto otázky sú rozdelené do štyroch okruhov. Tieto okruhy sú: základné informácie o respondentovi a podniku, kompetencie zamestnancov, kompetenčné modely, spoločensky zodpovedné podnikanie.

ZAVER

V podnikovej praxi môžeme vnímať kompetenčné modely ako súhrn schopností, zručností a spôsobilostí zamestnancov pôsobiacich na určitých pracovných pozíciách. Kompetenčné modely si dávajú spoločnosti vyhotovovať predovšetkým pri definovaní najvýznamnejších kompetencií na jednotlivých pracovných pozíciách. Dobre vypracovaný kompetenčný model môže pomôcť k úspechu firmy, pri naplňovaní poslania a vízie, pri vytváraní pridanej hodnoty a pri zvyšovaní výkonu firmy, a to aj pri hodnotení a rozvoji vlastných zamestnancov.

V rámci odbornej literatúry existuje niekoľko názorov na kompetenčné modely. Analýza jednotlivých manažérskych kompetencií a modelov v podnikovej praxi bude predmetom mojej dizertačnej práce. Príspevok zachytáva iba časť celkovej problematiky.

Cieľom tohto príspevku bolo analyzovať význam kompetenčných modelov pre podnikovú prax. Taktiež ozrejmiť dôležitosť výskumu v tejto oblasti a odporučiť zavedenie kompetenčných modelov do praxe a tým zefektívniť prácu ľudských zdrojov.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

1. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Prel. J. Koubek. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s.800. ISBN 80-247-1407-8.

2. ARMSTRONG, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* 11. vyd. Londýn a Philadelphia: Kogan Page. 2009. s. 1057. ISBN 978-0-7494-5242-1.
3. BAŇASOVÁ, L. ČAMBÁL, M. 2010. Identifikácia kľúčových manažérskych kompetencií ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. In *Fórum manažéra.* 2010. roč. 1, č. 1, s. 34-39. ISSN 1336-7773.
4. HRONIK, F. 2006. *Hodnoceni pracovniku*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 126. ISBN 80-247-1458-2.
5. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažérske kompetence – Zbůsobilosti vyjimečných manažerů.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 183. ISBN 80-247-0698-9.
6. KOVÁCS, J. 2009. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
7. ROLKOVÁ, M. 2013. Manažérske kompetencie a ich význam pre firemnú prax. In *Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále.* Roč. 7, č. 7-8 (2013), s. 115-117. Žilina : Poradca, 2013. ISSN 1337-060X.
8. ROTHWELL, W. 2012. *The Encyclopeadia of Human Resource Management HR forms and job aids.* 2. vyd. San Francisco: Pfeiffer/An imprint of Wiley, 2012. p. 357. ISBN 978-0-470-25772-2.
9. TESAROVIČOVÁ, I. 2008. Niektoré nástroje riadenia výkonnosti. In *Podniková ekonomika a manažment: elektronický odborný časopis o ekonomike, manažmente, marketingu a logistike podniku.* 2008. roč. 4, č. 4. s. 44-53. ISSN 13336-5878.

MALÉ A STREDNÉ PODNIKY A FORMY ICH PODPORY NA SLOVENSKU

SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AND THEIR SUPPORT IN SLOVAKIA

Kristína Vrtíková*

ABSTRACT

In the current business environment, small and medium-sized enterprises play an important role, which is one of the main advantages is the faster and more flexible response to changes, innovation and job creation. Among the benefits of small and medium-sized enterprises include dynamics, high adaptability to changing conditions in demand, flexibility, narrow specialization, and others. Creating new jobs with a relatively lower cost, more satisfying the needs of regional development, businesses are easier to target and operating in a small space. SMEs are faced with disadvantages, such as lack of capital, the less the possibility of obtaining bank loans, high cost of production, less differentiation in the possibility of obtaining skilled workers and others. Support for small and medium-sized enterprises in Slovakia takes place in the form of financial and educational support. These activities are provided by different entities and can be divided into State and non-State forms of support.

KEYWORDS
SMEs, classifications, specifications, forms of support,

JEL CLASSIFICATION
M 21, G 18, G 23,

ÚVOD

Malé a stredné podniky sú zdrojom dlhodobého a rovnomerného rozvoja krajiny, zohrávajú v ekonomike štátu dôležitú úlohu a sú kľúčovým prvkom tvorby HDP krajiny. Ide najmä o vytváranie nových pracovných miest, zvyšovanie bohatstva a budovanie hospodárskeho rastu. Malé a stredné podniky inšpirujú podnikateľského ducha a víziu, a sú mimoriadne priaznivými stimulátormi konkurencie a zamestnanosti.

Vývoj malých a stredných podnikov sa datuje do obdobia pred priemyselnou revolúciu. Pred týmto obdobím boli všetky podniky malé. No z dôvodu priemyselnej a obchodnej expanzie sa malé podniky stali strednými a stredné veľkými.

Malé a stredné podniky sa vyznačujú silnými stránkami v oblastiach ako:

- koncentrácia na konkrétny región, resp. trhový segment,
- vysoká špecializácia,
- flexibilita,
- neformálna a plochá organizačná štruktúra.

Podľa Verheugena[1] sú „malé a stredné podniky hnacím motorom európskej ekonomiky. Výrazne prispievajú k vytváraniu pracovných miest, podporujú podnikavosť a inovatívnosť v

*Ing. Kristína Vrtíková, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospoárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, kristina.vrtikova@euba.sk

[1] Verheugen Günter. Člen Európskej Komisie, zodpovedný za Podnikanie a Priemysel

Európskej únií, a preto zohrávajú kľúčovú úlohu pri vytváraní konkurenčného prostredia a zamestnanosti.“

Podnikateľskú činnosť v Slovenskej republike upravuje Obchodný zákonník, ktorý jasne definuje podnikanie ako sústavnú činnosť vykonávanú podnikateľom samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku. Podľa novej definície sa podnikom rozumie každý subjekt, ktorý vykonáva ekonomickú činnosť, bez ohľadu na jeho legálnu formu, t.j. živnostník, spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť, atď.

ZVLÁŠTNOSTI MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

Malé a stredné podniky, rovnako ako aj iné podnikateľské subjekty sa vyznačujú niekoľkými špecifickým prvkami. Medzi základné znaky zaraďujeme ekonomickú samostatnosť a právnu subjektivitu.

Ekonomická samostatnosť podniku sa prejavuje najmä tým, že podnik vystupuje ako samostatný subjekt a prostredníctvom predaja svojich výrobkov alebo služieb získava prostriedky na rozvíjanie a obnovu svojej činnosti.

Činnosť podniku je založená na princípe ekonomickej výmeny, teda na dosahovaní zisku. V prípade, že by podnik nedosahoval zisk, význam podnikania sa stráca.

Právna subjektivita je daná legislatívou a Obchodným zákonníkom.

Najdôležitejšia úloha malých a stredných podnikov je vytváranie nových pracovných miest a príležitostí a udržiavanie existujúcich. Malé podniky sú špecifické zapojením rodinných príslušníkov do podnikateľskej činnosti, menej formálnou organizačnou štruktúrou a otvorenými vzťahmi, prostredníctvom čoho sú schopné lepšie sa vyrovnať s výkyvmi na trhu.

Existujú viaceré typické črty pre mikro podniky a malé podniky, medzi ktoré zaraďujeme nezávislé vedenie podniku spojené s vlastníctvom, relatívne obmedzená členitosť produkcie a technológie, kapitál je vlastnený jedným podnikateľom alebo niekoľkými málo vlastníkmi, pričom ide o relatívne obmedzené kapitálové zdroje, prevláda zameranie na lokálne trhy a realizácia podnikateľských činností v okolí podniku, malý podiel na trhu, využíva sa jednoduchý systém riadenia a jednoduchá organizačná štruktúra, firma je malá v porovnaní s najväčšími konkurentmi v odbore, nemá dominantné či monopolné postavenie na trhu.

KLASIFIKÁCIA MSP

Určiť jedno kritérium klasifikácie malých a stredných podnikov je veľmi náročné. Najčastejšie sa používajú kritériá ako predmet činnosti, forma vlastníctva, právna forma a veľkosť.

Jedným z najvýznamnejších kritérií definovania podnikov je veľkosť. Ide o relatívny pojem a preto je nevyhnutné používať skupinu reprezentatívnych znakov, na základe ktorých určujeme veľkosť podniku. Tieto znaky sa delia na kvalitatívne a kvantitatívne.

Merateľné kvalitatívne ukazovatele zohľadňujú faktory ako:

- intenzita práce,
- postavenie podniku na trhu.

Nemerateľné kvalitatívne ukazovatele predstavujú znaky ako:

- organizačné štruktúra,
- vlastnícka forma.

Kvantitatívne znaky na meranie veľkosti podniku predstavujú:

- počet zamestnancov,
- veľkosť obratu,
- množstvo vložených výrobných faktorov a ich hodnota,
- výška vloženého kapitálu.

Nie je však možné brať do úvahy všetky faktory klasifikácie. Pri veľkom počte

definujúcich faktorov je vhodné zamerať sa na jeden najvýznamnejší, za ktorý sa považuje počet zamestnancov:

- mikro podniky - menej ako 10 zamestnancov,
- malé podniky - menej ako 50 zamestnancov,
- stredné podniky - menej ako 250 zamestnancov,
- veľké podniky - 250 a viac zamestnancov.

V trhových podmienkach Slovenskej republiky sa výška obratu používa menej, a to pre jej individuálnosť a horšie porovnávanie, avšak v zahraničí je to často využívané kritérium posudzovania veľkosti podniku.

Definovanie veľkosti podniku v trhových podmienkach Slovenskej republiky je definované v zákone o štátnej pomoci č. 231/1999 Z.z., kde malý a stredný podnikateľ sú klasifikovaní nasledovne:

malým podnikateľom je podnikateľ, ktorý:

- zamestnáva menej ako 50 zamestnancov,
- dosahuje ročný obrat najviac 7 mil. €, alebo vykazuje v účtovnej závierke hospodársky výsledok najviac 5 mil. €,
- je ekonomicky nezávislý,

stredným podnikateľom je podnikateľ, ktorý:

- zamestnáva menej ako 250 zamestnancov,
- dosahuje ročný obrat najviac 40 mil. €, alebo vykazuje v účtovnej závierke hospodársky výsledok najviac 27 mil. €,
- je ekonomicky nezávislý,

ekonomicky nezávislým podnikateľom je podnikateľ, u ktorého:

- podiel iných podnikateľov ako malých podnikateľov a stredných podnikateľov na základnom imaní alebo na hlasovacích právach nie je 25% a viac,
- podiel takých malých podnikateľov a stredných podnikateľov, ktorých zakladateľmi sú iní podnikatelia ako malí podnikatelia a strední podnikatelia, na základnom imaní alebo na hlasovacích právach nie je 25% a viac,
- sú preukázateľne zistené vlastnícke vzťahy na účely overenia splnenia podmienok podľa predchádzajúcich podmienok.

Podľa smernice Európskej komisie schválenej v roku 2005 pristúpila Európska komisia k členeniu podnikov na základe kvantitatívneho členenia. Ako hlavné faktory používa počet zamestnancov, ročný obrat a bilančnú sumu uvedenú v ročnej súvahe.

Tab. 1: Členenie podnikov podľa Európskej komisie

Typ podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat (v mil. €)	Bilančná suma (v mil. €)
Mikro podnik	0 - 9	do 2	do 2
Malý podnik	10 - 49	2 - 10	2 - 10
Stredný podnik	50 - 249	10 - 50	10 - 43
Veľký podnik	250 a viac	50 a viac	43 a viac

Zdroj: ŠÚBERTOVÁ, E. 2014. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch modelové príklady*. Bratislava: Kartprint, 2014. s. 22. ISBN 978-80-89553-21-1

VÝHODY A NEVÝHODY MSP

Malé a stredné podniky musia často čeliť meniacim sa podmienkam trhu a vedieť na ne rýchlo a pružne reagovať. Schopnosť flexibilného riešenia situácie je daná nízkym zaťažením investičného majetku, rýchlejšou zmenou výrobného programu a existenciu univerzálnejších zamestnancov.

Malé a stredné podniky sú taktiež častým nositeľom a zavádzačom inovácií. Je to hlavne z dôvodu menej reštriktívnych organizačných prvkov, väčšieho priestoru pre individuálnu iniciatívu a snahy získať konkurenčnú výhodu.

Medzi prednosti malých a stredných podnikov patrí flexibilita, dynamika a špecializácia. MSP sa zameriavajú vo veľkej miere na jednotlivé regióny, čim v nemalej miere prispievajú aj regionálnemu rozvoju prostredníctvom tvorby pracovných príležitostí.

Nevýhody malých a stredných podnikov sa členia do dvoch oblastí. Do oblasti výroby, kde prevláda nízka koncentrácia a malá možnosť rozširovania výroby. Malé podniky si vo väčšine prípadov nemôžu dovoliť nakúpiť rovnaké množstvo ako veľké podniky, a preto nedostávajú v takej miere množstevné rabaty. Druhou oblasťou je marketing. Malé a stredné podniky nedisponujú veľkým množstvom prostriedkov na reklamu a propagáciu svojej činnosti, dôsledkom čoho môže byť ťažšie získavanie a ovplyvňovanie zákazníkov.

Medzi hlavné dôvody neúspešnosti malých a stredných podnikov patrí:

- nedostatok skúseností,
- žiadna výrobná alebo obchodná stratégia,
- príliš optimistická predstava o trhu,
- podceňovanie voľby vhodného okamihu podnikania,
- nedostatok obežného kapitálu,
- príliš nákladný začiatok podnikania,
- rýchly rozvoj,
- nevhodné miesto,
- nevhodný výber ľudí.

Tab. 2: Výhody a nevýhody MSP

Výhody MSP	Nevýhody MSP
Prehľadná organizačná štruktúra	Ťažké získavanie cudzieho kapitálu
Priame riadenie a kontrola	Obmedzená možnosť rozvoja
Centralizácia riadiacich funkcií	Cenová politika výrobkov (substitučný/nesubstitučný)
Úzke kontakty so zamestnancami a zákazníkmi	Získavanie vhodnej pracovnej sily

Zdroj: CHODÁSOVÁ, A. – BUJNOVÁ, D. 2006. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava: Ekonóm, 2006. 193 s. ISBN 978-80-2252-105-5

ZDROJE FINANCOVANIA MSP

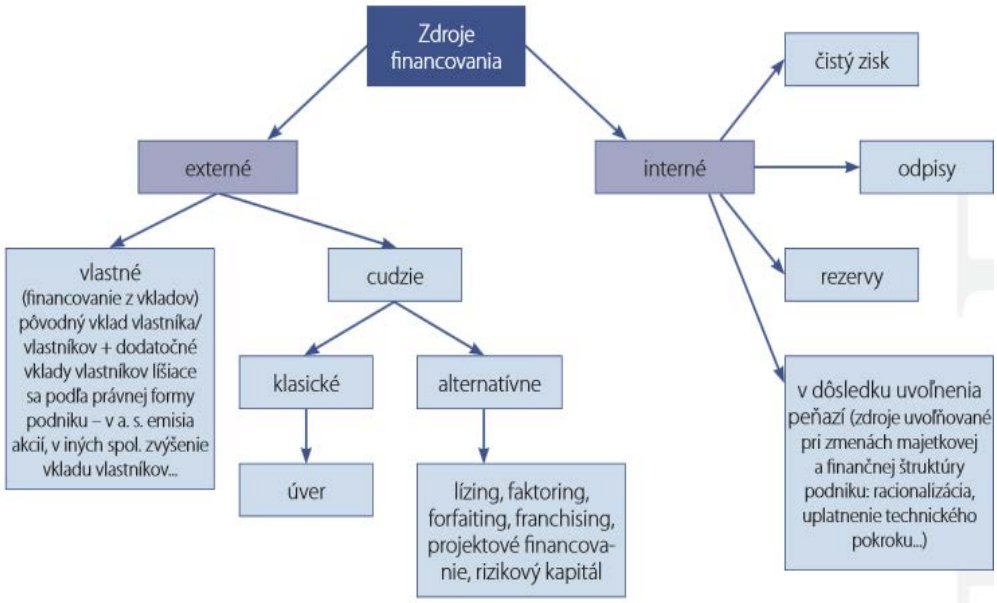
Podľa zdroja, z ktorého pochádzajú peňažné prostriedky, rozlišujeme interné a externé spôsoby financovania. Interné zdroje vnikajú v podniku, v ktorom sa aj využívajú. Pri internom spôsobe financovania rozlišujeme financovanie podniku a jeho činnosti zo zisku, z odpisov, z rezerv a zo zdrojov existujúcich v dôsledku uvoľnenia peňažných prostriedkov – racionalizácia, technický pokrok.

Externé finančné zdroje poskytované od iných subjektov. Pri externom financovaní môže ísť o vlastné, alebo cudzie poskytovanie peňažných prostriedkov.

Externý vlastný kapitál poskytuje subjekt, ktorý je vlastníkom, alebo spoluvlastníkom podniku.

Externý cudzí kapitál poskytuje veriteľ a má právo na spätnú väzbu prostredníctvom úroku v dohodnutej výške a lehote. V súčasnosti si podnikateľské subjekty môžu vybrať z klasických a alternatívnych zdrojov cudzieho kapitálu.

Obr.1: Zdroje financovania



Zdroj: BELANOVÁ, K. 2013. *Teória a politika podnikateľských financií*. Bratislava: EKONÓM, 2013. s. 38. ISBN 978-80-225-3618-9

SYSTÉM PODPORY MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU

Súčasný systém podpory malých a stredných podnikov na Slovensku je pomerne zložitý a nie príliš prehľadný. Dôvodom je množstvo subjektov, ktoré sa systémom podpory zaoberajú a taktiež mnohými väzbami ktoré na MSP pôsobia. Dôležitú úlohu zohrávajú ústredné orgány štátnej správy, ktoré sa zameriavajú najmä na tvorbu politiky a získavanie zdrojov. Ďalšiu nepostrádateľnú úlohu zohrávajú špecializované agentúry, bankové inštitúcie a fondy, prostredníctvom ktorých sa realizujú politiky.

Podpora malých a stredných podnikov na Slovensku sa uskutočňuje najmä prostredníctvom finančnej a vzdelávacej podpory. Tieto aktivity sú uskutočňované subjektmi, ktoré možno rozdeliť na štátne formy podpory, mimo štátne formy podpory a podnikateľské subjekty.

Finančná podpora a rozvoj MSP na Slovensku sa realizuje predovšetkým prostredníctvom úverov, mikropôžičiek, rizikového kapitálu, využívaním záruk, nenávratných finančných výpomocí, financovania vybraných aktivít z národných fondov a financovania vybraných aktivít z nadnárodných fondov a pod.

Kľúčovým orgánom pre podporu MSP v Slovenskej republike je Ministerstvo hospodárstva a pôsobí aj ako garant a koordinátor viacerých aktivít. V rámci podpory je Ministerstvo hospodárstva ústredným orgánom štátnej správy najmä pre:

- podporu malého podnikania a stredného podnikania vrátane podpory potravinárskych produktov a podpory spracovania dreva a biotechnológií,
- stratégiu tvorby podnikateľského prostredia a podporu podnikateľského prostredia vrátane podpory potravinárskeho podnikateľského prostredia a podnikateľského prostredia v oblasti spracovania dreva a biotechnológií.

Štátna podpora je prostredníctvom ministerstva realizovaná v niekoľkých oblastiach. Ide najmä o:

- *Oblasť stratégie a rozvoja malého a stredného podnikania***,** vrátane podpory potravinárskeho podnikateľského prostredia, ktorého produkty nie sú zaradené do prílohy I Zmluvy o založení Európskeho spoločenstva a podnikateľského prostredia v oblasti výroby stavebných výrobkov, a to navrhovaním finančných nástrojov a programov podpory malého podnikania a stredného podnikania.
- *Oblasť tvorby inštitucionálneho prostredia na podporu MSP*. Ministerstvo hospodárstva ako jeden zo zakladateľov koordinuje a metodicky usmerňuje činnosť Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania, vrátane rozvoja siete regionálnych poradenských a informačných centier a podnikateľských inovačných centier určených pre malých a stredných podnikateľov.
- *Oblasť spolupráce s medzinárodnými inštitúciami*. Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky v tejto oblasti pôsobí ako jeden z gestorov za slovenskú stranu. Zabezpečuje spoluprácu s medzinárodnými organizáciami v oblasti MSP, predovšetkým OECD, SEI, UNIDO a EHK OSN.
- *Oblasť legislatívy a regulačných opatrení na podporu podnikateľského prostredia ako takého*. Ministerstvo hospodárstva koordinuje spoluprácu s orgánmi štátnej správy a príslušnými inštitúciami v rámci Slovenska. Iniciuje a zabezpečuje tiež kooperáciu so zahraničnými inštitúciami a poradenskými firmami. Významným krokom v oblasti tvorby legislatívy a regulačných opatrení bolo iniciovanie zákona o podpore na zriadenie priemyselných parkov, prijatím ktorého sa sleduje najmä zvýšenie prílevu zahraničných investícií, zákona o investičnej pomoci, ktorý jasne vymedzuje podporované odvetvia hospodárstva a podporované regióny SR, formy investičnej pomoci, podmienky, za ktorých môže byť pomoc poskytnutá, zosúlaďuje, spresňuje a zjednocuje poskytovanie štátnej pomoci v rámci posudzovacieho a schvaľovacieho procesu zainteresovaných rezortov a vlády SR pri určovaní intenzity a štruktúry štátnej pomoci a zároveň zabezpečí rovnoprávnosť domácich a zahraničných investorov a transparentnosť procesu poskytovania štátnej pomoci. a pod.
- *Oblasť zabezpečovania finančných zdrojov pre MSP*. Jednou z dôležitých aktivít MH SR je zabezpečovanie finančných zdrojov pre MSP. Finančné prostriedky, ktoré každoročne požaduje rezort hospodárstva na podporu MSP zo štátneho rozpočtu, sú určené na finančné krytie programov štátnej podpory MSP, ktorých je vyhlasovateľom. Programy štátnej podpory realizujú Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, Slovenská záručná a rozvojová banka a Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu.
- *Oblasť podpory a rozvoja MSP na úrovni regiónov SR.* Ide o projekty schvaľované v rámci medzirezortnej komisie so zastúpením MH SR.[2]

Do kompetencií Ministerstva hospodárstva patria neziskové organizácie a príspevkové organizácie, ktorých jednou z činností môže byť podpora malého a stredného podnikania. Ide o:

- Európsku vzdelávaciu akadémiu, ktorá poskytovanie vzdelávanie, rekvalifikačné a jazykové kurzy, v oblasti zahraničného obchodu, cestovného ruchu a podnikania,
- Slovenskú agentúru pre cestovný ruch, ktorá okrem propagácie Slovenska aj spolupracuje s MSP, ktoré pôsobia v cestovnom ruchu, zabezpečuje ich účasť na výstavách a veľtrhoch cestovného ruchu.

[2] Slovak Business Agency. *Politika štátnej podpory MSP.* [online].[cit. 2015.10.16], Dostupné na internete: http://www.sbagency.sk/politika-statnej-podpory-msp

- Slovenskú inovačnú a energetickú agentúru, ktorej úlohou je získavanie, spracovanie a umiestňovanie informácií o činnosti fyzických a právnických osôb v energetike, o hospodárení s energiou a racionálnom využívaní zdrojov energie. Agentúra zároveň vykonáva funkciu implementačnej agentúry na čerpanie štrukturálnych fondov Európskej únie.

Ďalším dôležitým ústredným orgánom podpory MSP je Ministerstvo financií SR. Úlohou Ministerstva financií je poskytovanie určitých úľav, oslobodenia a uskutočňovanie ďalších finančno-ekonomických nástrojov v oblasti podnikania. Medzi takéto úľavy patria najmä:

- daňové úľavy a oslobodenia podľa zákona č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov,
- započítanie colných pohľadávok podľa zákona č. 199/2004 Z.z., Colný zákon v znení neskorších predpisov,
- daňové úľavy podľa zákona č. 582/2004 Z.z. o miestnych daniach v znení neskorších predpisov.

Podpora MSP na Slovensku je zabezpečovaná viacerými formami prostredníctvom špecializovaných inštitúcií a agentúr. Medzi takéto subjekty patrí:

- Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania**,** ktorá vznikla spoločnou iniciatívou Európskej únie PHARE a vlády Slovenskej republiky. Podporu MSP zabezpečuje realizáciou podporných programov pre malých a stredných podnikateľov v regiónoch Slovenska a finančných návratných a nenávratných výpomocí, ktoré v rámci týchto programov prideľuje podnikateľom. Agentúra zabezpečuje podporu malého a stredného podnikania v SR na medzinárodnej, národnej, regionálnej a lokálnej úrovni koordináciou všetkých aktivít vrátane finančných.
- Regionálne poradenské a informačné centrá boli založené na báze partnerstva verejného a súkromného sektora ako neziskové inštitúcie vo forme záujmového združenia právnických osôb s cieľom podporovať hospodársky rozvoj na regionálnej úrovni prostredníctvom rozvoja MSP.
- Podnikateľské inovačné centrá boli založené s poslaním aktívne podporovať vybrané podnikateľské zámery v danom regióne a poskytovať im dlhodobú starostlivosť. Ich cieľom je orientovať sa najmä na firmy s inovatívnym charakterom, ktoré podnikajú s novým výrobkom, službou alebo technológiou.
- Centrá prvého kontaktu boli založené ako združenia právnických osôb, v ktorých má zastúpenie miestna samospráva, ako aj vybrané inštitúcie. Cieľom je rozšíriť informačnú sieť pre podnikateľov a záujemcov o podnikanie do vzdialenejších resp. menej ekonomicky vyspelých regiónov Slovenska, v ktorých nemá zastúpenie žiadna organizácia zameraná na pomoc malým a stredným podnikateľom.
- Podnikateľský inkubátor je miesto, kde sa koncentrujú novovytvorené podniky na limitovanom priestore. Cieľom inkubátorov je zvýšiť šancu prežitia týchto podnikov a podporovať ich rast prostredníctvom poskytovania: prenájmu priestorov na podnikanie za nižšie nájomné ako je bežné v danej lokalite (zvyčajne na úrovni nákladov), spoločnej technickej infraštruktúry, odborných poradenských služieb a vzdelávania.
- Technologické inkubátory podporujú inovatívne začínajúce podniky s dôrazom na transfer technológií. Často sú prepojené s univerzitami, výskumnými inštitúciami a vedecko-technologickými parkami a sú zamerané na špecifické priemyselné klastre a technológie.

Podporu podnikateľským subjektom poskytujú aj finančné inštitúcie a banky v rôznych formách. Medzi takéto inštitúcie patria:

Slovenská záručná a rozvojová banka, a. s., ktorá je špecializovanou bankovou inštitúciou, ktorej zakladateľom je ústredný orgán štátnej správy Ministerstvo financií SR. Slovenská záručná a rozvojová banka sa tak stala prvou bankou vo východnej Európe,

zameranou na podporu malého a stredného podnikania. SZRB uskutočňuje podporu malého a stredného podnikania prostredníctvom záručných programov, príspevkových programov, úverových programov a produktov finančného sprostredkovania.

Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu, š.p.o. (SARIO) je príspevkovou organizáciou Ministerstva hospodárstva, ktorej cieľom je podpora rozvoja slovenskej ekonomiky a zlepšenie kvality života na Slovensku. Tento cieľ by mal byť naplnený prostredníctvom prezentácie hospodárskeho prostredia Slovenska, zviditeľňovania krajiny pre zahraničných investorov a pomocou rozvoja investičných projektov. Ďalším cieľom SARIO je tiež zníženie nezamestnanosti, podpora exportných aktivít slovenských podnikateľov a administrácia štrukturálnych fondov Európskej únie.

Eximbanka SR bola zriadená zákonom č. 80/1997 Z.z. o Exportno-importnej banke Slovenskej republiky. Hlavným cieľom je podpora maximálneho objemu vývozu sofistikovanej produkcie najmä do krajín EÚ a OECD pri zabezpečení návratnosti prostriedkov minimalizáciou rizík vznikajúcich z poistných, úverových, záručných a finančných operácií. Eximbanka SR vykonáva svoje funkcie a činnosti v dvoch hlavných oblastiach, t.j. financovaní a poisťovaní vývozných úverov.

ZÁVER

Malé a stredné podniky predstavujú v Slovenskej republike silný ekonomický nástroj a sú zdrojom ďalšieho smerovania slovenskej ekonomiky. Je nevyhnutné podporovať malé a stredné podniky, na finančnej, alebo poradenskej úrovni, ako aj pri smerovaní ich ďalšieho rozvoja. Podpora malých a stredných podnikov na Slovensku sa uskutočňuje najmä prostredníctvom finančnej a vzdelávacej podpory. Tieto aktivity sú uskutočňované subjektmi, ktoré možno rozdeliť na štátne formy podpory, mimo štátne formy podpory a podnikateľské subjekty. Kľúčovým orgánom pre podporu MSP v Slovenskej republike je Ministerstvo hospodárstva a pôsobí aj ako garant a koordinátor viacerých aktivít. Zabezpečuje podporu v oblasti stratégie a rozvoja MSP, v oblasti vytvárania inštitucionálneho a legislatívneho prostredia na podporu MSP a vytvára predpoklad pre spoluprácu s medzinárodnými organizáciami. Ministerstvo hospodárstva sa významnou mierou podieľa aj na financovaní MSP a cez Národnú agentúru pre rozvoj malého a stredného podnikania, Slovenskú záručnú a rozvojovú banku a Slovenskú agentúru pre rozvoj investícií a obchodu.

LITERATÚRA (REFERENCES)

[1.] BELANOVÁ, K. 2013. *Teória a politika podnikateľských financií*. Bratislava: EKONÓM, 2013. 156 s. ISBN 978-80-225-3618-9
[2.] CHODÁSOVÁ, A. – BUJNOVÁ, D. 2006. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava : Ekonóm, 2006. 193 s. ISBN 978-80-2252-105-5
[3.] FETISOVÁ, E. – VLACHYNSKÝ, K. – SIROTKA, V. 2004. Financie malých a stredných podnikov. Bratislava: Iura Edition, 2004. 260 s. ISBN 80- 89047-87-4
[4.] IRMA. 2013. *Small and Medium Enterprises: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Idea Group Inc, 2013. 1762 s. ISBN 978-14-6663-887-7
[5.] MAJDÚCHOVÁ, H.- NEUMANNOVÁ, A. 2014. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint dva, 2014. 2014 s. ISBN 978-80-8971-004-1
[6.] MAJKOVÁ, M. 2008. *Možnosti financovania malých a stredných podnikov v SR*. Bratislava: Tribun, 2008. 204 s. ISBN 978-80-7399-590-4
[7.] MAJTÁN, Š. 2014. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint dva, 2014. 323 s. ISBN 978-80-8939-363-3
[8.] PORADA, V. 2014. *Kriminalistika*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. 464s. 978-80-7380-490-9

[9.] SUSMAN,G.I. 2007. *Small ad medium – sized Enterpises in Global Economy.* Edward Elgar Publishing, 2007. 345 s. ISBN 978-1847-20-443-1
[10.] ŠÚBERTOVÁ, E. 2014. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch modelové príklady*. Bratislava: Kartprint, 2014. 135 s. ISBN 978-80-89553-21-1

ONLINE REFERENCES

[1.] Huttmanová, E. *Súčasný stav, možnosti podpory a rozvoja malých a stredných podnikov na Slovensku.* [online]. [cit. 2015.10.17]. Dostupné na internete: http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/pdf_doc/11.pdf
[2.] Ministerstvo životného prostredia SR. 2009. [online]. *Pomôcka k určeniu veľkosti podniku.* [cit. 2015.10.17], 2009. Dostupné na internete: http://www.opzp.sk/downloadfile/opzp-po4-11-1/09h-pomocka-k-urceniu-velkosti-podniku.pdf
[3.] Národný holdingový fond. *Podpora malého a stredného podnikania*. [online].[cit. 2015.10.16], Dostupné na internete: http://www.nhfond.sk/Podpora-MSP/podpora-msp-na-slovensku/
[4.] Slovak Business Agency. *Politika štátnej podpory MSP*. [online].[cit. 2015.10.16], Dostupné na internete: http://www.sbagency.sk/politika-statnej-podpory-msp
[5.] *Rozvoj malých a stredných podnikov*. [online]. [cit. 2015.10.18], Dostupné na internete: http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/mie/mie_13.pdf

START-UP - NOVÝ FENOMÉN DNEŠKA

STARTUP - A NEW PHENOMENON TODAY

Eliška Záležáková[1]

ABSTRACT
The present text deals with startups and highlights their potential for business development. The development of new, innovative businesses - start-ups is one way to respond to the dynamism environment. Start-ups are young, new, dynamic, entrepreneurial projects mostly based on new trends and technologies, and have a perspective can be very viable. Great potential start-ups can be used, if they create an adequate regulatory and legislative framework that currently forms the government of the Slovak Republic support the concept of start-ups. Real potential start-ups is the possibility of structural participate in the qualitative change of the economy. Business start-ups has great potential to raise the level of the national economy through the use of global market potential through innovation and a culture of human capital in the national economy. Start-ups are therefore in Slovakia entitled to receive the attention of investors and governments.
KEY WORDS
Startups, business model, support for startups, business environment,

JEL KLASIFIKÁCIA
M 19

ÚVOD

Zložité, dynamické a turbulentné prostredie si vyžaduje schopnosť včas, flexibilne a dynamicky reagovať na zmeny, trendy, požiadavky, nové technológie, konkurenciu. Otvárajú sa nové výzvy pre všetkých aktérov globálnej ekonomiky, ktorým nezostáva nič iné iba prokatívne konať, meniť svoje podnikateľské modely a pod. tak, aby obstáli v dynamike zmien. Reálnou a čoraz potrebnejšou odpoveďou na problémy súčasnosti je efektívna podpora rozvoja malých a stredných podnikov, ich flexibilita a schopnosť v relatívne krátkom čase efektívne reagovať na meniace sa podmienky. Tieto atribúty v súčasnej globálnej ekonomike predstavujú start-upy, ktoré nesú v sebe zjavný ekonomický aj technologický potenciál. Rozvoj nových, inovatívnych podnikov - start-upov je teda jednou z možností ako reagovať na dynamickosť a turbulentnosť prostredia. Start-upy sú mladé, nové, dynamické, podnikateľské projekty prevažne postavené na nových trendoch a technológiách, majú perspektívu a môžu byť veľmi životaschopné. Budúcnosť týchto ambicióznych podnikov je síce plná otáznikov, ale sú veľmi inovatívne, dokážu osloviť klienta a majú veľkú perspektívu, môžu byť potenciálnym vzorom pre podnikateľskú sféru. Samozrejme aj oni sa musia boriť s mnohými problémami, ktorými sú, napr. konvenčnosť klientov, neznáma značka alebo narastajúca konkurencia, či nedokonalý podnikateľský model. Podnikateľský model môžeme označiť ako koncepčnú a ekonomickú predstavu o tom, ako podnik funguje a

[1] PhDr.Eliška Záležáková, Phd.,odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave ,Dolnozemská1/b,852 35 Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu, katedra manažmentu ezalezak@euba.sk

ako zarába peniaze, originálne zostavený podnikateľský model sa stáva ekvivalentom konkurenčnej výhody a má výrazný strategický dopad.(Slávik, Bednár, 2013).

Okrem dobre nastaveného podnikateľského modelu start-upy potrebujú podporu na svoj rozvoj. Význam tejto podpory má stúpajúcu tendenciu, nielen v rozvinutých ekonomikách, ale aj v podmienkach Slovenskej republiky. Význam podpory rozvoja start-upov dokumentujú aj viaceré opatrenia vlády Slovenskej republiky a Národnej rady Slovenskej republiky, ktoré sa prejavili vo viacerých legislatívnych normách a opatreniach. V súčasnosti najaktuálnejším a široko diskutovaným rámcovým dokumentom reflektujúcim dôležitosť podpory rozvoja start-upov je vládna koncepcia podpory ekosystému start-upov.

DEFINÍCIE START-UPOV

Pojem start-up nie je jednoznačne definovaný. Eric Reis definuje start-up ako "ľudskú inštitúciu, ktorá vznikla za účelom vytvorenia nového produktu alebo služby pod podmienkou extrémnej neistoty.“[2] Základom úspešného start-upu je inovácia, zároveň však upozorňuje, že všetky nové vynálezy sú vždy postavené na predošlej technológii. Mnohé start-upy neinovujú produkt, ale prinášajú iné možnosti jeho využitia pomocou nových podnikateľských modelov. Podľa iného autora, Paula Grahama je najdôležitejším rozdielom medzi bežnými začínajúcimi podnikmi a start-upom **rýchly rast.** Nie je dôležitá oblasť a odbor, ktorého sa týka, ale start-up je charakterizovaný rýchlosťou rastu. Odpoveď na to, aká je **optimálna rýchlosť rastu,** však nie je **jednoznačná.** Graham tiež tvrdí, že nie je dôležitý iba rast, no start-up musí byť **výrazne odlišný,** a pritom určený **pre širokú verejnosť**. (Graham,2012).

Steve Blank jeden z najznámejších start-upistov hovorí, že star-up je v podstate organizácia vytvorená za účelom hľadania **opakovateľného a škálovateľného** podnikateľského modelu. Start-upy do určitej miery možno vnímať aj ako dôležité katalyzátory ekonomického rozvoja, ktorý zo sebou prináša rast zamestnanosti a s ním spojený rast životnej úrovne. Rovnako ich možno chápať ako určité kultivátory a zhodnocovatele ľudského kapitálu**.** Význam start-upov pre konkrétnu ekonomiku však nespočíva iba v priamych príspevkoch k zlepšovaniu vývoja základných makroekonomických ukazovateľov. (Blank,2010)

Start-upy sú „podnikateľské iniciatívy s vysokým rastovým a inovačným potenciálom, ktoré dokážu naštartovať a dlhodobo podporovať inteligentný a inkluzívny hospodársky rast a prilákať zahraničné investície. Prispievajú k rozvoju odvetví s vysokou pridanou hodnotou, k regionálnej a globálnej konkurencieschopnosti a tvorbe zamestnanosti kvalifikovanej pracovnej sily. Rovnako významný prínos predstavujú pri budovaní imidžu Slovenska v zahraničí ako inovatívnej ekonomiky.[3]

VÝZNAM START-UPOV A ICH POPORA

Veľký potenciál start-upov možno využiť, ak sa im vytvorí adekvátny regulačný a legislatívny rámec, ktorý momentálne vytvára aj vláda Slovenskej republiky koncepciou podpory start-upov. Skutočný potenciál start-upov spočíva v možnosti štrukturálne sa podieľať na kvalitatívnej zmene systému fungovania ekonomiky. Start-upy majú potenciál

[2] RIES, E. 2010. *What is a startup?* In Startup lessons learned: by Eric Ries [online]. 2010 [cit. 2015-07-16]. Dostupné z: http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.htm

[3] Kol. Startup 4 Dummies, Digitl Visions, Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v SR, 2015, ISBN 978-80-971112-3-6

pretvoriť existujúcu ekonomiku prostredníctvom inovácií a schopnosť globálne sa presadiť vo svetovej ekonomike.

Rast významu a rozvoj start-upov vo všeobecnosti súvisí s úrovňou podnikateľského prostredia v danej ekonomike. Vznik start-upov sa podieľa na rozvoji mikro, malých a stredných podnikov. Táto skupina malých a stredných podnikov tvorí absolútnu väčšinu všetkých podnikov a rozvíja zamestnanosť. V Slovenskej republike malé a stredné podniky predstavujú až 99,9 % všetkých podnikov, pričom do tejto kategórie spadajú aj start-upy. Ako Malé a stredné a podniky poskytujú v podnikovej ekonomike pracovné príležitosti pre takmer 75% aktívnej pracovnej sily a podieľajú sa viac ako 50% na hrubej produkcii tvorbe pridanej hodnoty. Súčasne však platí, že kým v roku 2009 bolo podnikanie pre 45 % Európanov prioritnou voľbou, v súčasnosti sa tento podiel znížil na 37 % a na Slovensku je 33 %.

Pre ďalší rozvoj slovenských start-upov a najmä pre ich udržanie na území Slovenskej republiky je potrebné zjednodušiť a sprehľadniť právne prostredie a znížiť daňové a odvodové zaťaženie nielen start-upov, ale aj malých a stredných podnikov. Je potrebné výrazne zlepšiť podmienky pre podnikateľské prostredie a odbúrať niektoré bariéry a obmedzenia, zlepšiť transparentnosť a odstrániť prekážky pri rozbehu podnikateľskej činnosti ako aj istú byrokratickú náročnosťou spojenú s podnikaním. Start-upy sa dotýkajú mnohých odvetví, aj keď nie v rovnakej miere. V tabuľke 1 sú sústredené najvýznamnejšie odvetvia, v ktorých slovenské start-upy pôsobia.[4]

.

Poradie podľa počtu projektov	**Názov odvetvia**
1	Hardware / vybavenie
2	Obchodné a odborné služby
3	Vzdelávanie
4	Jedlo a nápoje
5	Spravovanie dát
6	Elektronické obchodovanie a platby
7	Prírodné vedy
8	Sociálne médiá
9	Doprava a cestovanie
10	Elektronické obchodovanie a platby
11	Umenie a dizajn
12	Médiá a zábava
13	Podnikový softvér

Tab. 1 Najvýznamnejšie odvetvia v ktorých v roku 2014 pôsobili slovenské star-upy

Je predpoklad, že odvetvia pôsobenia star-tupov sa budú rozvíjať a pokrývať väčší priestor, napr. v cestovnom ruchu, turizme, školstve a vzdelávaní, zdravotníctve či sociálnych službách.

Vláda prijala opatrenia na podporu novovznikajúcich podnikateľských subjektov s cieľom napomôcť im etablovať sa na trhu v počiatočných fázach podnikania. Tieto aktivity sa týkajú aj špecifickej skupiny malých a stredných podnikov respektíve potenciálnych podnikov s globálnym inovatívnym potenciálom, ktorými sú start-upy. Výsledkom tohto procesu je

[4] Prieskum slovenského startup ekosystému , KPMG 2014

vznik a pôsobenie viacerých iniciatív a subjektov orientujúcich sa na podporu a rozvoj malých a stredných podnikov aj špecificky na skupinu start-upov.

V roku 2015 predstavila Vláda Slovenskej republiky v spolupráci s Ministerstvom financií, ministerstvom hospodárstva, ministerstvom školstva a Slovak Business Agency pripravili koncepciu pre podporu start-upov a rozvoj start-upového ekosystému na Slovensku. Vláda schválila program, ktorý má start-upom uľahčiť život. Vzorom sa stali krajiny, ktoré sú doslova liahňami start-upov ako sú Veľká Británia, Estónsko, Izrael či USA a škandinávske krajiny.

Podľa tejto koncepcie sa start-upom rozumie kapitálová obchodná spoločnosť so sídlom na území SR, od ktorej vzniku neuplynulo viac ako 36 mesiacov. Vznikla za účelom tvorby inovatívneho produktu alebo služby, je mikro, malým alebo stredným podnikom a väčšina hlasovacích práv patrí fyzickým osobám, ktoré sú jej zakladateľmi.Od vládnej stratégie podpory start-upov sa očakávajú tieto efekty:

● rast záujmu o podnikanie, vznik a udržanie nových start-upov
● tvorba kvalifikovaných pracovných miest v rýchlorastúcich technologických, inovatívnych a vedomostne náročných sektoroch
● rozvoj kompetencií záujemcov o rozvoj podnikania, podnikateľov a ich tímov
● rast úspešnosti slovenských malých a stredných podnikov na trhu globálnych trhoch
● zvýšenie výdavkov na výskum a vývoj očakávanie a ich efektívnosti
● rast inovačnej výkonnosti

Cieľom koncepcie je posilnenie podnikateľského prostredia a vytvorenie predpokladov na podporu vývoja start-upov a podpory zamestnanosti mladých. Koncepcia obsahuje opatrenia, ktoré sa týkajú legislatívy, vzdelávania, či financovania startupov. Vybrané opatrenia budú môcť slovenské podniky využiť už v roku 2016. Celkovo je možné zhrnúť opatrenia nasledovne:

● Jednoduchá akciová spoločnosť
● Vyňatie z povinnosti platenia daňovej licencie
● Zmeny pri ukladaní zábezpeky pri dobrovoľnej registrácii platiteľa DPH
● Udeľovanie víz startupom z krajín mimo EÚ (startup víza)
● Zriadenie Národného podnikateľského centra
● Vytvorenie platformy „anjelských investorov“
● Poskytnutie grantu pre študentov s inovatívnou myšlienkou pred založením podniku
● Vytvorenie grantových schém na sprístupnenie infraštruktúry vysokých škôl startupom
● Budovanie inštitucionálnej kapacity vysokých škôl na transfer poznatkov do praxe
● Podpora kvality vzdelávania v oblasti finančnej gramotnosti na základných a stredných školách
● Zapojenie do medzinárodných programov stimulujúcich spoluprácu vysokých škôl so súkromným sektorom
● Vytvorenie centra excelentnosti pre informačnú bezpečnosť
● Pravidelné stretnutia pracovnej skupiny krajín Vyšehradskej štvorky pre problematiku podpory start-upov a inovácií
● Vytvorenie pozície pre stáleho zástupcu SR v Silicon Valley
● Stimuly pre „ anjelských investorov“
● Zlepšenie kapitálového financovania pre start-upy cez štruktúru Slovak Investment Holding
● Zavedenie nových finančných nástrojov pre start-upy v rámci Národného podnikateľského centra

Start-upy na Slovensku v poslednom období pomerne rýchlo vznikajú a kvantitatívne sa rozrastajú. V súčasnosti sú vo výraznom centre pozornosti, tešia sa obľube, uznaniu a záujmu zo strany odborníkov, médií aj vlády. Získavajú podporu od súkromných investorov, ale aj prostredníctvom vládnej legislatívy a štátom riadených či koordinovaných inštitúcií.

Fungujúce, rozvinuté podniky v nich vidia príležitosť a taktiež sa v mnohých prípadoch podieľajú na ich podpore.

Okrem štátom založených a podporovaných subjektov vznikajúcich najmä prostredníctvom iniciatív Slovak Business Agency môžu Slovenské start-upy získať zdroje i z komerčného prostredia tj. od jednotlivých tzv. Anjelských investorov. (Jednotlivcov, ktorí sa rozhodli podporiť určitý nápad alebo tým kreatívnych ľudí v počiatočnej fáze.) ako príklady je možné uviesť Klub podnikateľských anjelov Slovenska je neformálna iniciatíva, združujúca podnikateľov a manažérov, ktorí chcú svoj kapitál a skúsenosti investovať do potenciálne úspešných nápadov. Podobnou iniciatívou je 42Angels, ktorá je neformálnym združením skúsených a úspešných IT podnikateľov zo Slovenska a Česka. Ich oblasť záujmu sa sústreďuje na technologické star-tupy.[5] Všetky formy podpory môžu výrazne prispieť k vzniku a rozvoju start-upov, inšpirovať ďalších, najmä mladých start-upistov s inovatívnymi myšlienkami k založeniu start-upu, k úsiliu o jeho rozvoj a etablovanie na trhu.

Ďalšími zdrojmi podpory pre inovatívne startupy v podmienkach Slovenskej republiky sú špecializované súkromné podnikateľské subjekty zamerané na podnikanie a podporu v oblasti rizikového kapitálu napr. Neology Ventures fondy. Neology ventures investujú ako skupina slovenských podnikateľov zameraných na podporu rizikového kapitálu investuje do firiem podnikajúcich v oblastiach, v ktorých majú významné know-how. Zameriavajú sa najmä na investície v oblastiach informačných a komunikačných technológií, energetiky a medicínskej diagnostiky. Neology Ventures Podnikateľom poskytuje zárodočný a rozbehový kapitál. Pre firmy v počiatočných fázach rozvoja, napr. v "proof-of-concept" štádiu a pred generovaním obratu, sa výška investície pohybuje medzi €50 tis. a €200 tis. V neskorších fázach poskytujeme firmám rozbehový kapitál v rozmedzí od €300 tis. do €1.5 milióna s možnosťou niekoľkých kôl financovania. Táto platforma sa sústreďuje na spoločnosti pôsobiace v Slovenskej republike ako príklady úspešnej podpory a správy v rámci Neology ventures je možné uviesť nasledovné príklady Slovenských startupov, ktoré vďaka tejto podpore úspešne rozbehli svoje podnikanie: Profifox, Crop-tech či známe Piano média.[6]

Start-upová komunita je pomerne otvorená a dynamická. Je otázkou ako jednotlivých predstaviteľov startupov motivovať, aby boli aj ochotní zdieľať svoj príbeh štartu a rozvoja, ktorý by mohol byť inšpiráciou pre vznik ďalších inovatívnych námetov, projektov predstáv vyúsťujúcich do uceleného podnikateľského modelu pre budúci start-up.

Start-up je nový fenomén v podnikaní a má veľký potenciál pozdvihnúť úroveň národnej ekonomiky prostredníctvom využitia globálneho trhového potenciálu prostredníctvom inovácií a kultivácie ľudského kapitálu v národnej ekonomike. Aj preto sa start-upy v Slovenskej republike sa oprávnene dostávajú do pozornosti investorov aj vlády. Samozrejme, v súvislosti s ich vznikom, etablovaním sa na trhu, ich fungovaním a otvára aj viacero otázok: Čo je možné na poli start-upov očakávať? Prinesú zmeny v oblasti svojho pôsobenia, zasiahnu typ odvetvia, služby, zmenia, produkt? Akou mierou? Ako sa ich podpora ujme? Ako sa budú vyvíjať? Nestne sa tento fenomén iba módnym prvkom s bublinovým efektom, tak ako niektoré iné projekty či novinky.?Odpoveď sa ukáže možno v časovom horizonte 10 – 15 rokov.

[5] Pozri: ZRUŽENIE MLADÝCH PODNIKATEĽOV SLOVENSKA. 2015. *Business angels.* 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: https://zmps.sk/nase-aktivity/business-angels.html
Pozri:42angels.com/ 2015 *We will hlp you grow your idea into the profitable bussiness* 2015] [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://42angels.com/

[6] Pozri: NEOLOGY VENTURES 2015. Neology Ventures. 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.neulogy.vc/sk

ZÁVER

Start-upové podnikanie má úžasný potenciál pozdvihnúť úroveň národnej ekonomiky prostredníctvom využitia globálneho trhového potenciálu a prostredníctvom inovácií a kultivácie ľudského kapitálu v národnej ekonomike. Start-upy sa preto v Slovenskej republike oprávnene dostávajú do pozornosti investorov aj vlády Je otázkou, ako sa ich podpora ujme a čo prinesie. Téma start-upov si jednoznačne vyžaduje hlbšie skúmanie a patričnú pozornosť.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES)

BLANK, S. 2010. *What´s a startup*? First principles. In *Steve Blank blog* [online] 2010. [cit. 2015-07-15] Dostupné na: http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/
Kol. Startup 4 Dummies, Digitl Visions, Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v SR, 2015, s. 119 ISBN 978-80-971112-3-6
GAŠPARÍK, L. 2015. Štát sa rozhodol konať a pripravuje koncepciu pre podporu startupov. [online]. 25.3.2015 [cit. 2015-07-28]. Dostupné z: http://www.startitup.sk/article/detail/ar1847-stat-sa-rozhodol-konat-a-pripravuje-koncepciu-pre-podporu-startup
GRAHAM, P. 2012. *Startup = Growth.* In *Paul Graham* [online]. 2012 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: http://paulgraham.com/growth.html
Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v SR, In: Kol. Startup 4 Dummies, Digitl Visions,, Bratislava,2015, s. 123, ISBN 978-80-971112-3-6
MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2015. *Podpora startupov má konkrétnu podobu.* 10.6. 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=84&NewsID=854
NEOLOGY VENTURES 2015. Neology Ventures. 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.neulogy.vc/sk
Prieskum slovenského startup ekosystému , KPMG 20
RIES, E. 2010. *What is a startup?* In Startup lessons learned: by Eric Ries [online]. 2010 [cit. 2015-07-16]. Dostupné z: http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.htm
SBA, *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2012*, 2012 [online] [cit. 22.8. 2015] s. 35 dostupné z: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/stav_msp_2012_sk.pdf
22.8.2015]dostupné z
https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_docx.pdf?instEID=-1&attEID=76576&docEID=417728&matEID=8085&langEID=1&tStamp=20150323092825917
14
SITA. 2015. *Ministri schválili koncepciu na podporu startupov.* [online]. 2015 [cit. 2015-07-28]. Dostupné z: http://www.profini.sk/ministri-schvalili-koncepciu-na-podporu-startupov
SLÁVIK, Š. – BEDNÁR, R.: Inovácie podnikateľských modelov, Ekonomika a manažment č.1/2013 ISSN 1336-3301
ZRUŽENIE MLADÝCH PODNIKATEĽOV SLOVENSKA. 2015. *Business angels.* 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: https://zmps.sk/nase-aktivity/business-angels.html
42angels.com/ 2015 *We will hlp you grow your idea into the profitable bussiness* 2015] [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://42angels.com/