

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 16200/D/2011/1966221028

*„Význam tendrov v medzinárodnom podnikaní
(na príklade on-line obstarávania)“*

2011

Ing. Petra Cretník

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

*Význam tendrov v medzinárodnom podnikaní
(na príklade on-line obstarávania)*

Dizertačná práca

Študijný program: *Manažment medzinárodného podnikania*

Študijný odbor: *6225902 Medzinárodné podnikanie*

Školiace pracovisko: *Katedra medzinárodného obchodu*

Školiteľ: *doc. Ing. Peter Knapík, PhD.*

Bratislava 2011

Ing. Petra Cretník



ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Ing. Petra Cretník
Študijný program: manažment medzinárodného podnikania (Jednoodborové štúdium, doktorandské III. st., externá forma)
Študijný odbor: 3.3.18 Medzinárodné podnikanie
Typ záverečnej práce: Dizertačná záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: slovenský

Názov: Význam tendrov v medzinárodnom podnikaní (na príklade on-line obstarávania)

Cieľ: Analyzovať postupy pri verejných súťažiach v súkromných firmách a súvislosti s verejným obstarávaním v oblastiach dotýkajúcich sa medzinárodného obchodu. Venovať sa zisťovaniu a kvantifikácii efektov na znižovanie nákladov vo firme aj vo vzťahu k fungujúcemu systému on-line verejnej súťaže a významu on-line verejného obstarávania v konečnej fáze výberového konania.

Anotácia: Normatívne akty pre verejné súťaže platné v SR a úpravy verejných súťaží v EÚ, pravidlá OECD a iných medzinárodných organizácií. Interpretácia týchto pravidiel a tendencia k ich zjednocovaniu. Verejné súťaže v súkromnom a vo verejnom sektore, súvislosti s pravidlami pre verejné obstarávanie. Vzťah iných noriem ovplyvňujúcich verejnú súťaž (ochrana hospodárskej súťaže a pod.). Verejná súťaž a priebeh procesu pri jej organizovaní, vyhodnotení a kontrole. Zabezpečovanie transparentnosti, boj proti korupcii. Tendencie vo využívaní elektronického systému verejných súťaží a verejného obstarávania. Možnosti centrálného verejného obstarávania a jeho limity.

Školiteľ: doc. Ing. Peter Knapik, PhD.
Katedra: KMO OF - Kat. medzinárodného obchodu OF
Vedúci katedry: prof. Ing. Peter Baláž, CSc.
Dátum zadania: 01.10.2006

Dátum schválenia: 01.10.2006
prof. Ing. Peter Baláž, CSc.
predseda odborovej komisie

Čestné vyhlásenie

Vyhlasujem, že som dizertačnú prácu vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

15.07.2011

Abstrakt

Globalizácia, prepájanie ekonomík, stúpajúca medzinárodná deľba práce, digitalizácia – všetky tieto fenomény dnešnej modernej doby ovplyvňujú medzinárodný obchod na všetkých úrovniach. Prierez ekonomickými teóriami nás vedie k problémom súčasného medzinárodného obchodu, ktorými sú napríklad korupcia, nekalá súťaž, nedodržiavanie pravidiel hospodárskej súťaže.

Konkurencieschopnosť v ekonomike nespočíva už len v efektívnom využívaní zdrojov, ale predovšetkým v riadení týchto zdrojov. Preto sa venuje veľká pozornosť práve otázkam manažmentu nového prístupu ľudí na riadiacich miestach, ktorí nevnímajú konkurenciu ako priestor, v ktorom súperia s inými ekonomickými subjektami, ale ako proces vytvárania nového priestoru. Konkurencia v súčasnosti nie je konkurenciou medzi národnými štátmi, ale je to konkurencia medzi firmami. Medzinárodný charakter podnikania priniesol i poznatky, že je potrebné meniť zaužívané konkurenčné stratégie. Pozornosť sa musí obracať predovšetkým na prispôsobenie sa odlišným trhovým podmienkam, na integráciu procesov a činností, na zosúladenie manažérskych predstáv o riadení spoločnosti medzi domácim manažmentom a manažmentom prichádzajúcim zvonka.

Najmä pri medzinárodných výberových konaniach je priestor pre nedodržiavanie uvedených pravidiel veľmi široký. Zavedením internetu a nasadením moderných informačných technológií je snaha o elimináciu uvedených neželaných ekonomických javov. Internetové aukcie sú jedným z možných spôsobov, akým sa v súčasnosti dá bojovať proti nekalej súťaži a dodržiavať férové pravidlá konkurencie.

Pre našu prácu sme si stanovili viacero cieľov. Dvoma nosnými parciálnymi cieľmi práce sú poukázať na úlohu moderných technológií nielen ako súčasť podnikateľských aktivít, ale i ako prostriedok komunikácie. Cieľom práce je však poukázať nielen na ich možnosti, ale i na niektoré negatíva a tým potvrdiť alebo vyvrátiť hypotézu H1: Prostredníctvom elektronickej komunikácie je možné eliminovať korupciu a nekalú súťaž. Ďalším cieľom práce je predstaviť výhody i problémy pri využívaní tejto formy obstarávania aj na základe konkrétnych skúseností z praxe a potvrdiť alebo vyvrátiť hypotézu H2: Použitím elektronických tendrov je zaručená výrazná úspora pri obstarávaní.

Analýzou, pozorovaním a skúmaním praktických tendrov sa nám nepotvrdila hypotéza č. 1 a iba čiastočne potvrdila hypotéza č. 2, čo nás priviedlo k záveru, že nasadením moderných technológií je možné znížiť pomer korupcie v medzinárodnom obchode. Napriek tomu ostáva človek ako ľudský faktor a jeho vôľa postaviť záujmy firmy pri obstarávaní pred osobné záujmy, resp. subjektívne preferencie ako jediná možnosť úplne eliminovať korupciu a nekalú súťaž.

Abstract

Globalization, interconnection of economies, increase of international labor division, digitalization - all of these phenomena of today's modern times affect international trade on each stage. The cross-section of economic theories leads us to problems of current international trade, such as corruption, unfair competition, and violation of trade competition rules.

Competitiveness in the economy is not based only on efficient use of the resources, but especially in the management of these resources. Therefore, great attention is on the management of new approach of people in leading positions, who do not see the competition as a place to compete with other economics subjects, but as a process of creation of a place, which is new. Competition nowadays is not a competition between the states, but between the business companies. The international character of the business has shown that the strategies of the competition need to be changed. The attention shall be on the adjustment to different market conditions, on process and activities integration, on harmonization of domestic management and external management visions of company leadership.

Especially in the international competitions, there is very wide possibility of breaking the rules. Introduction of the Internet and further development of modern information technologies represent an effort to eliminate mentioned undesirable economic phenomena. Internet auctions are one of the ways how to combat unfair competition and maintain fair competition rules.

We have set several goals for our work. Two being partial work objectives are to highlight the role of modern technologies as a part of business activities and also as a means of communication. However, the aim of this work is to highlight their potential, but also some of the negative and thereby to either confirm or disprove the hypothesis H1: The corruption and unfair competition may be eliminated through the electronic communications. The other goal is to present advantages and problems of the use of this form of procurement also on the basis of concrete practice experience and to either confirm or disprove the hypothesis H2: The use of electronic tendering guarantees a significant saving in process of procurement.

The analysis, observation and practical examination of the tenders has not confirmed the Hypotesis no. 1 and the Hypotesis no. 2 was confirmed only partially, what brought us to the conclusion that the corruption in the international trade may be

reduced by implementation of the modern technologies. However, the person as a human factor and his will to prefer the interests of the company before his own interests, respectively his subjective preferences, remains the only possibility how to eliminate the corruption and unfair competition.

Obsah

1. Úvod	12
2. Súčasný stav riešenia problematiky doma i v zahraničí	16
2.1 Teoretické východiská	16
2.1.1 Vybrané poznatky z klasickej ekonómie ako teoretické východisko	16
2.1.2 Neoklasická ekonomická teória	20
2.1.3 Heckscher – Ohlinova – Samuelsonova teoréma	21
2.1.4 Príspevok CH.P.Kindlebergera a P.Krugmana k teórii Medzinárodného obchodu	23
2.2. Internacionalizácia hospodárskeho života	25
2.2.1 Proces del'by práce ako jeden z rozhodujúcich činiteľov ekonomického vývoja	25
2.2.2 Proces internacionalizácie a rast vzájomnej závislosti krajín – dôležitá zákonitosť hospodárskeho vývoja sveta	28
2.2.3 Globalizácia	30
2.2.4 Hybné sily globalizácie	32
2.2.5 Trendy ovplyvňujúce proces globalizácie	33
2.3. Medzinárodné podnikanie	37
2.3.1 Medzinárodné podnikanie a jeho subjekty	37
2.3.2 Dôvody vstupu firiem do medzinárodných ekonomických vzťahov	40
2.3.3 Zdroje konkurencieschopnosti v medzinárodnom podnikaní	44
2.3.4 Konkurenčná schopnosť podľa modelu M. Portera a jej vplyv na manažérske myslenie	48
2.3.5 Efekty plynúce z podnikania v medzinárodnom ekonomickom priestore	53
2.4. Medzinárodný obchod – nástroj medzinárodného podnikania	53
2.4.1 Medzinárodný obchod ako jeden zo základných nástrojov medzinárodného podnikania	54
2.4.2 Inštitucionálne usporiadanie medzinárodného obchodu	57
2.4.3 Zmena kvality medzinárodného obchodu a faktory, ktoré ju ovplyvnili	59
2.4.4 Nové metódy komunikácie v medzinárodnom obchode	62
2.4.4.1 Internet ako nový komunikačný kanál v medzinárodnom podnikaní a v medzinárodnom obchode	64
2.4.5 Elektronický obchod a úloha firiem pri využívaní moderných metód elektronického obchodovania	66
2.4.5.1 Členenie elektronického obchodovania	70

2.4.6 Základné vymedzenie funkcií tendra	72
3. Cieľ a metódy práce	74
3.1 Ciele práce	74
3.1.1 Súhrnný cieľ práce	74
3.1.2 Parciálne ciele práce	76
3.2 Metódy práce	77
4. Výsledky a diskusia	79
4.1. Legislatívne a inštitucionálne predpoklady výberových konaní v rámci SR a v medzinárodných podmienkach	79
4.1.1 Legislatíva upravujúca tendre v Slovenskej republike	79
4.1.1.1 Ustanovenie Obchodného zákonníka SR vo vzťahu k verejnej súťaži	80
4.1.1.2 Zákon o verejnom obstarávaní	82
4.1.1.3 Zákon o ochrane hospodárskej súťaže	83
4.1.2 Legislatívne úpravy tendrov podmienkach EÚ	86
4.1.3 Medzinárodné organizácie, ktoré ovplyvňujú konanie tendrov	89
4.2. Vymedzenie základných pojmov nevyhnutných pre vyhlásenie tendra	95
4.2.1 Základné pojmy	95
4.3. Fázy tendra	110
4.3.1 Prípravná fáza	111
4.3.1.1 Druhy tendrov	112
4.3.1.2 Konzultantské spoločnosti	114
4.3.1.3 Príprava podkladov pre tender	116
4.3.2 Rozhodovanie o metódach tendra	117
4.3.3 Vyhlásenie tendra a poskytnutie súťažných podkladov	118
4.3.3.1 Proces vyhlásenia tendra	118
4.3.3.2 Získanie podkladov k tendru	119
4.3.4 Preukázanie spôsobilosti a výber uchádzačov	119
4.3.5 Tendrové podmienky a ich rozbor	120
4.3.5.1 Pokyny pre uchádzačov	120
4.3.5.2 Všeobecné podmienky tendra	122
4.3.6 Vypracovanie a predkladanie ponuky podľa tendra	128
4.3.6.1 Technická časť ponuky	128
4.3.6.2 Obchodná časť ponuky	129
4.3.7 Výber dodávateľa	135
4.3.7.1 Vyhodnocovanie ponúk, obchodné rokovania	135
4.3.7.2 On-line aukcia	137
4.3.7.3 Obchodné rokovania	141

4.3.8. Uzatvorenie zmluvy	141
4.4. Pozorovania a analýza prakticky realizovaných tendrov	142
4.4.1 Spoločnosť A	143
4.4.1.1 Česká republika	144
4.4.1.2 Slovenská spoločnosť	151
4.4.1.3 Rakúska spoločnosť	156
4.4.1.4 Maďarská spoločnosť	158
4.4.2 Spoločnosť B	163
4.4.2.1 Rakúsko	163
4.4.3 Spoločnosť C	165
4.4.3.1 Česká republika	165
4.4.4 Porovnanie a vyhodnotenie jednotlivých tendrov	167
5. Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce	171
6. Záver	183
7. Zoznam bibliografických odkazov – použitá literatúra	190
8. Prílohy	201

1. Úvod

Svetová ekonomika sa v súčasnosti nachádza v situácii, ktorá ponúka veľa príležitostí, možností a výziev, ale taktiež množstvo problémov, ktorých riešenie sa dlhodobo odkladalo predovšetkým zo strany rozhodujúcich politických elít. Medzinárodné spoločensko - politické a ekonomické vzťahy si pri svojom dynamickom vývoji vyžadujú aktívnu spoluúčasť všetkých krajín, pretože dosiahli kvalitatívne novú úroveň - sú globalizované. Na svet už nie je možné nahliadať ako na súhrn roztrieštených, uzavretých národných ekonomík, ale svetovú ekonomiku vnímame ako vzájomne prepojený spoločensko – ekonomický systém, kde ani jedna krajina nemôže existovať bez spolupráce s inými krajinami, pretože by sa vo veľmi krátkom čase dostala do ekonomickej a politickej izolácie. Globalizácii sa venuje množstvo odborníkov z rozličných oblastí vedeckého života a možno povedať, že pri skúmaní teoretických otázok týkajúcich sa medzinárodného ekonomického prostredia nie je možné obísť aj iné názory, ktorých pôvod pochádza z oblasti sociológie, filozofie, prírodných vied atď.

Predkladaná práca je rozdelená na dve základné časti. V prvej časti skúmame predovšetkým vývoj deľby práce ako proces, ktorý má svoje vývojové stupne a ústi do dnešného internacionalizovaného ekonomického prostredia. Naším cieľom je predstaviť ekonomický systém ako živé, stále sa meniace, vyvíjajúce sa dynamické prostredie, pre ktoré je určujúca sloboda a možnosť výberu v ľudskej činnosti. Zároveň sa snažíme objasniť, ktoré procesy z hľadiska historického vývoja viedli k súčasnému stavu svetovej ekonomiky. V tejto časti si dávame za úlohu v krátkosti nahliadnuť do histórie ekonomických teórií. Hoci sa nesnažíme podrobne analyzovať jednotlivé myšlienkové prúdy a školy, naším cieľom bolo teoreticky spracovať východiská a závery klasikov ekonomických teórií na úlohu voľného trhu, voľnej hry ekonomických síl a konkurencie, ktorá je jedným zo základných princípov fungovania kapitalistickej ekonomiky. Voľná hra ekonomických síl zaznamenáva v súčasnosti renesanciu, tento základný princíp fungovania ekonomiky nadobúda v dnešnej dobe v rámci medzinárodného trhu veľký význam.

Ak hovoríme o dôležitosti voľnej hry ekonomických síl, je nevyhnutné si uvedomiť, že voľný prístup jednotlivca, skupiny, spoločenstva, atď. k akejkoľvek ekonomickej činnosti je predpokladom prehlbovania deľby práce. Preto deľbu práce na rozličných stupňoch vývoja považujeme za určujúci a dynamizujúci prvok v rozvoji

národných ekonomík a svetovej ekonomiky. Pri skúmaní deľby práce sa snažíme vniknúť do jej historických súvislostí a postupne objasňujeme jej prekračovanie hraníc od rodinných spoločenstiev až po medzinárodnú deľbu práce. Pri analýze deľby práce sa snažíme vyhnúť jej mechanickému poňatiu a deľbu práce chápeme ako proces špecializácie a kooperácie a súčasne ako proces vytvárania štruktúr národných ekonomík, ktoré sa podieľajú na tvorbe štruktúry vo svetovom meradle. Zmedzinárodňovanie ekonomického života sa stáva jedným z rozhodujúcich fenoménov 20. storočia. Koniec 20. storočia je poznamenaný procesom globalizácie, ktorú v práci považujeme za vyústenie procesu internacionalizácie. Globalizáciu chápeme ako vývoj, ktorý prináša do ekonomického prostredia mnohé pozitívne prvky, ale taktiež sa snažíme poukázať na niektoré negatívne javy tohto neodvratného a v mnohých aspektoch protirečivého procesu .

Medzinárodná deľba práce má svoj vecný prejav v medzinárodnom podnikaní, kde v súčasnosti nehrajú rozhodujúcu úlohu národné štáty, ale korporácie a ich priame vstupy do národných ekonomík. Medzinárodné podnikanie má rozličné spôsoby a nástroje. Na to, aby sme sa mohli zaoberať medzinárodným obchodom, je potrebné poznať niektoré súvislosti medzinárodného podnikania. Dôležitú úlohu hrá aj v medzinárodných podmienkach konkurencieschopnosť jednotlivých subjektov, či už je to na úrovni národných ekonomík alebo na úrovni firiem. Konkurencieschopnosť v ekonomike v súčasnosti už nemá základ len vo výrobných faktoroch a v ich efektívnom využívaní, ale nastáva situácia, kedy majú rozhodujúcu úlohu inovácie, technológie, znalosti a predovšetkým človek s jeho schopnosťami, vzdelaním, vedomosťami a umením stanovovať stratégie a riadiť ľudí.

V dobe globalizácie sa stretávame aj s novou charakteristikou ekonomiky, ktorá je často označovaná termínom nová ekonomika, znalostná ekonomika. Okrem týchto výrazov sa stretávame aj s pojmami digitalizovaná ekonomika, internetová ekonomika a pod., pretože v ekonomike hrajú čoraz väčšiu úlohu nové technológie, nielen ako produkty, s ktorým obchodujú jednotlivé ekonomické subjekty, ale predovšetkým ako prostriedok, ktorý nahrádza mnohé tradičné činnosti a nadobúda nový charakter. Okrem poukázania na nové črty súčasnej ekonomiky je naším cieľom analyzovať nové spôsoby komunikácie v podnikateľskej sfére. Komunikácia medzi jednotlivými partnermi na úrovni súkromnej a podnikateľskej sa radikálne zmenila a vznikol nový komunikačný kanál - internet. Osobnú, „papierovú“, telefonickú komunikáciu v značnej miere nahradila elektronická komunikácia, ktorej hlavným nosičom je internet. Internet a jeho

funkcie sa využívajú v medzinárodnom podnikaní a v medzinárodnom obchode stále intenzívnejšie a určite ešte nevyčerpali svoj potenciál. Čakáme ich ďalšiu expanziu na kvalitatívne vyššej úrovni. V práci sa snažíme poukázať aj na určitý spôsob odosobnenia jednotlivcov, firiem, spoločenstiev v komunikácii, kde funkciu sprostredkovateľa vzťahov medzi ľuďmi preberá na seba sieť prenosu dát. Cieľom práce je teoretickými poznatkami prispieť k riešeniu niektorých problémom, ktoré sa dotýkajú „novej ekonomiky“, „znalostnej ekonomiky“ a poukázať na nevyhnutnosť zdokonaľovania metód riadenia - manažmentu na úrovni firiem, pretože práve nadnárodné spoločnosti majú určujúcu úlohu v dynamike medzinárodných ekonomických vzťahov.

Medzinárodný obchod považujeme za určitú „*podmnožinu*“ medzinárodného podnikania, pretože zabezpečuje oveľa menší rozsah činností. V literatúre sa často nekladie zreteľná hranica medzi medzinárodným podnikaním a medzinárodným obchodom. Tieto dve kategórie sa niekedy stotožňujú. Medzinárodný obchod je obchodná výmena konkrétnych produktov alebo služieb. Krajiny ktoré vytvoria elektronickému obchodovaniu vhodné podmienky, dosiahnu vyšší hospodársky rast. Súčasne chceme poukázať na množstvo nevyjasnených otázok predovšetkým z oblasti legislatívy týkajúcej sa úpravy komunikácie prostredníctvom digitálnej technológie.

Internet je pre obchodných partnerov i pre bežných spotrebiteľov príležitosť, ktorá umožňuje porovnávať produkty a služby a ich ceny v nebyvalom rozsahu. Avšak všetky tieto výhody nie je ešte možné používať. V tomto ohľade začína preberať iniciatívu v európskom priestore Európska únia, ktorá by mohla viesť určitý poriadok v rámci celej EÚ, pretože na základe skúseností z fungovania elektronického trhu je potrebné harmonizovať jeho pravidlá. Jednotný elektronický európsky trh by mal priniesť jednotné pravidlá pre tento typ obchodovania (napr. reklamačné pravidlá, rovnaké cenovú hladinu pre jednotlivé krajiny, rovnakú lehotu na vrátenie tovaru a pod.). Práve nejasnosti v oblasti legislatívy pri využívaní internetu spôsobujú, že využívaniu mnohých jeho funkcií sa vyhýba značná časť verejnosti, pretože servery, ktoré ponúkajú produkty, služby nebyvajú vždy dostatočne zabezpečené a pri útokoch na servery sa často dostávajú dôverné informácie do nepovolaných rúk.

V práci sa nezameriavame na konkrétne druhy elektronických obchodných operácií, ktorých je v súčasnosti množstvo, ale naším cieľom je dotknúť sa jedného z nástrojov obchodovania, ktorý v literatúre spadá pod označenie ako iný spôsob obchodovania, a to je elektronický tender, ktorému je venovaná druhá časť práce.

Tender sa vo všeobecnosti vymedzuje ako verejná, či neverejná súťaž. V prípade verejnej súťaže upravuje podmienky Obchodný zákonník Slovenskej republiky. Vzhľadom na to, že problematika elektronických tendrov je aktuálna a málo rozpracovaná, v druhej časti predkladanej práce, ktorá sa dotýka elektronických tendrov bude pre nás základným východiskom konkrétna prax, na základe ktorej sa postupom času môžu prijať teoretické závery. Prax v elektronickom obchodovaní ukáže, v ktorých otázkach z oblasti ekonómie a práva nie sú teoreticky analyzované a právne vymedzené niektoré aspekty elektronického obchodovania a elektronických tendrov.

Zákonodarstvo jednotlivých krajín a integračných zoskupení, ktoré má za úlohu riešiť mnohé nevyjasnené otázky týkajúce sa úpravy „elektronických vzťahov“ však zaostáva za praxou a nedarí sa mu držať v oblasti informačných a komunikačných technológií krok s vývojom. Nestíha sa prispôbovať moderným požiadavkám doby. Najlepšia situácia je v legislatíve ekonomicky vyspelých krajín, kde vyšší stupeň rozšírenia internetu podnietil vznik nových právnych noriem, ktoré zasa spätne napomáhajú vyššiemu rozvoju internetovej komunikácii a elektronickému obchodovaniu.

Rozpracovanie problematiky elektronických tendrov začína zaujímať ekonomickú teóriu v posledných obdobiach i vzhľadom na to, že elektronická forma výberového konania môže odstrániť, či eliminovať veľa negatívnych prvkov v tejto činnosti. Hlavnou prednosťou je skutočnosť, že sa znižuje úloha subjektívneho faktora. Elektronické tendre sú tak jedným z prostriedkov zabezpečenia transparentnosti a maximalizácie finančných úspor v súkromnom i verejnom sektore. Cieľom našej práce je predstaviť elektronické procesy ako prostriedok urýchlenia a zjednodušenia komunikácie so všetkými výhodami a negatívami vo vnútri podniku a tiež i medzi podnikmi. Ďalším cieľom práce je poukázať na nedostatky pri využívaní nových komunikačných sietí, predovšetkým ich právnu úpravu, kde sa žiada lepšia kooperácia aspoň na európskej úrovni.

2. Súčasný stav riešenej problematiky

Riešenie akýchkoľvek praktických ekonomických problémov si vyžaduje znalosť a teoretické vymedzenie mnohých kategórií, ktoré tvoria základný myšlienkový aparát daného vedného odboru, ktorý slúži jednak ako východisko a súčasne je jeho poznanie neoceniteľné pre lepšie pochopenie mnohých spoločenských a ekonomických procesov, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú a menia životy ľudí. Preto nie je možné pri téme, ktorá má výrazne súčasný charakter, obísť procesy, ktoré k dnešnému vývoju viedli v historickej kontinuite a taktiež nie je možné, aby sme nepriblížili myšlienky významných mysliteľov, ktorí tieto procesy v svojich prácach teoreticky reflektovali.

2.1. Teoretické východiská

Pri riešení teoretických a praktických problémov ekonomického života poskytuje neoceniteľný základ štúdium klasikov ekonomickej teórie, ktorí sa môžu zdať pri prvotnom stretnutí s ich dielami neaktuálni, či v mnohých ohľadoch prekonaní, predovšetkým vzhľadom na súčasný ekonomický vývoj. Domnievame sa však, že štúdium klasickej ekonómie a taktiež najnovších diel ekonomickej teórie prináša hlbšie pochopenie mnohých súčasných problémov a zároveň odhaľuje niektoré tendencie vývoja spoločnosti.

2.1.1 Vybrané poznatky z klasickej ekonómie ako teoretické východisko

Pri akejkoľvek práci z modernej ekonómie sa autori veľmi často obracajú na klasiku ekonomickej teórie *Adama Smitha* a jeho teórie voľnej hry ekonomických síl. Teória a dielo *Adama Smitha* sú považované za zrod ekonomickej vedy. Jeho najznámejšie dielo *Pojednanie o podstate a pôvode bohatstva národov* vychádza zo záverov, že ľudia sledujú svoj osobný záujem, ktorý je hybnou silou celého ekonomického vývoja. Medzi záujmom jednotlivca a spoločnosti neexistuje protirečenie. Koncepcia „*prirodzeného poriadku*“ vychádza z myšlienky, že čím môžu ľudia nehatenejšie a slobodnejšie sledovať svoje záujmy v súlade so svojimi prirodzenými sklonmi, ako je napríklad sklon k výmene, čím bude medzi ľuďmi

slobodnejšia súťaž, tým bude väčší blahobyť jednotlivca i celej spoločnosti. Najdôležitejšie vo vývoji spoločnosti je ponechať voľný priestor „slobodnej hre“ ekonomických síl a odstrániť všetky prekážky a obmedzenia. Podľa A. Smitha¹ každý človek, ak neporušuje zákony spravodlivosti, má úplnú slobodu sledovať svoj záujem vlastnou cestou a priniesť svojou usilovnosťou i svoj kapitál do konkurencie s usilovnosťou a kapitálom iných ľudí alebo iných tried ľudí.

A. Smith chápe deľbu práce ako činiteľ, ktorý spôsobuje rast produktivity práce. Prácu, ktorú v nerozvinutej spoločnosti vykonáva jeden človek, v spoločnosti rozvinutej vykonáva niekoľko ľudí. Je zaujímavé ako zdôvodňuje výhody deľby práce – aj keď iba na príklade manuálnej práce: 1. tým, že sa práca špecializuje, u pracovníka rastie zručnosť, 2. ušetrí sa čas, ktorý sa strácal pri prechádzaní pracovníka z jedného úkonu do druhého, 3. boli vynájdené stroje, ktoré uľahčujú a urýchľujú prácu a umožňujú, aby prácu mnohých ľudí vykonával jeden človek. „Z deľby práce vyplýva ono zmnohonásobenie výroby všetkého druhu, ktoré v dobre spravovanej spoločnosti vytvára všeobecné bohatstvo, ktoré sa šíri až do najnižších vrstiev ľudu. Každý pracovník môže predať značné množstvo svojich výrobkov, ktoré nespotrebuje. A pretože je každý iný pracovník v úplne rovnakom postavení, môže veľké množstvo vlastného tovaru vymeniť za veľké množstvo tovaru iných ľudí alebo za jeho cenu, čo je vlastne to isté. On im dodáva hojnosť toho, čo sa hodí im, a oni mu dostatočne vynahradzujú to, čo potrebuje on“.² A. Smith chápe deľbu práce ako predpoklad rozvoja obchodu. Voľná hra ekonomických síl je hnacou silou rozvoja deľby práce každého ekonomického celku, diskutovať je však možné o tom, či sa skutočne vytvorené bohatstvo šíri aj do tých najnižších vrstiev obyvateľstva. Vývojom výroby a výmeny prekračuje národné ekonomiky a môžeme hovoriť o medzinárodnej deľbe práce, ktorá prirodzene vždy existovala, samozrejme, že nie v podobe, akú poznáme dnes, pretože každá krajina nemá ani prírodné, ani ľudské zdroje, aby mohla uspokojiť potreby obyvateľstva len v rámci svojich vnútorných zdrojov. Prínos A. Smitha vidíme predovšetkým v tom, že poukázal na skutočnosť, že ekonomický vývoj podnecuje produktivitu práce a deľbu práce, čo má pozitívny dopad predovšetkým na technický rozvoj výroby.

¹ Smith, A. 1958. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*, Sv.1. Praha: SNPL, 1958. 401 s.

² Smith, A. 1958. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*, Sv.1. Praha: SNPL, 1958. 34 s.

Viac pozornosti problematike medzinárodnej deľbe práce venoval *David Ricardo*, ktorý je často označovaný za ekonóma z obdobia priemyselnej revolúcie a nástupu strojovej veľkovýroby. Predstaviteľ klasickej politickej ekonómie vstúpil do ekonomickej vedy ako teoretik peňazí a peňažného obehu, analýzou teórie hodnoty. Svoju teóriu pracovnej hodnoty Ricardo aplikoval aj na oblasť medzinárodnej deľby práce. Išlo o princíp komparatívnych nákladov, ktorý mal dokázať výhody vyplývajúce z medzinárodnej deľby práce. David Ricardo v knihe *Zásady politickej ekonómie a zdaňovania* vydané v roku 1817 rozvinul princíp komparatívnych výhod do dnešnej podoby.

Novou myšlienkou v jeho teórii je to, že o medzinárodnej deľbe práce nerozhodujú absolútne, ale komparatívne náklady. Špecializácia v medzinárodnom meradle sa neurčuje najnižšími výrobnými nákladmi, s ktorými je určitá krajina schopná vyrobiť tovar, ale na základe porovnania relatívnych nákladov, pri ktorých rôzne krajiny môžu vzhľadom na špecifické podmienky vyrábať rovnaké tovary. Komparatívne náklady ukážu, pri akej špecializácii dosahujú najvyššie úspory práce, ktoré sa realizujú vďaka medzinárodnej výmene.

V teórii D. Ricarda³ v systéme dokonale slobodného obchodu každá krajina venuje svoj kapitál a prácu takým odvetviám, ktoré sú pre ňu najvýhodnejšie. Hľadanie individuálnej výhody je spojené so všeobecným blahom celku. Podnecovaním pracovitosti, odmeňovaním vynaliezavosti a čo najúčinnším využívaním osobitných síl, ktoré sú darom prírody, rozdeľuje prácu najefektívnejšie a aj najúspornejšie, zatiaľ čo zväčšovaním celkového množstva výrobkov rozširuje všeobecný prospech a univerzálne spoločenstvo národov v celom civilizovanom svete spája prostredníctvom záujmov a vzájomných stykov. Princíp komparatívnych nákladov rozvinul Ricardo pri použití zjednodušujúcich predpokladov a jeho závery majú vysoko abstraktný charakter. Aj napriek tomu má táto teória progresívnu úlohu v rozvoji medzinárodného podnikania. Ricardov prístup je aktuálny aj v súčasnosti, pretože odzrkadľuje odvekú tendenciu ľudí využívať nielen to, čo ako výhodu poskytuje príroda, ale predovšetkým výhody ľudského ducha a myslenia, ktoré sa spredmetňuje vo výrobkoch.⁴

³ Ricardo, D. 1980. *Zásady politickej ekonómie a zdaňovania*. Bratislava: Pravda, 1980. 495 s.

⁴ Zostavil model dvoch krajín a dvoch výrobkov. Ide o známy príklad Portugalska a Anglicka pri výrobe súkna a vína. Aj keď podľa zvolených číselných údajov v Portugalsku vyrábajú súkno lacnejšie, podľa komparatívnych nákladov bude najvýhodnejšie, ak sa Anglicko špecializuje na výrobu súkna a Portugalsko na výrobu vína. Výmenou, ktorá z hľadiska vynaložených nákladov nie je ekvivalentná, získajú potom väčšie množstvo súkna, resp. vína, ako keby obidva tovary vyrábali každá krajina sama.

Ricardo svojou teóriou komparatívnych nákladov stanovil širšie hranice, v ktorých môže prebiehať vzájomne ekonomicky výhodná obchodná výmena medzi dvoma krajinami, založená na medzinárodnej špecializácii výroby. Smithova teória absolútnych nákladov stanovovala tieto hranice užšie – podľa meradla absolútne najnižších nákladov. Smithova a Ricardova teória predstavuje podľa J. Filipa klasický model medzinárodnej obchodnej výmeny, ktorý patrí do rámca čistej teórie a zakladá sa na nasledovných predpokladoch:

1. dve krajiny – dva trhy,
2. práca jediná vytvára hodnoty,
3. náklady výroby sú konštantné a pomer výnosov a nákladov je stály,
4. výrobné faktory sú mobilné vo vnútri krajiny,
5. dokonalá konkurencia,
6. slobodný medzinárodný obchod,
7. obchoduje sa v pomere 1:1,
8. abstrahuje sa od dopravných nákladov,
9. abstrahuje sa od vedecko-technického pokroku,
10. rozdelenie dôchodkov v krajine sa nemení pod vplyvom výnosov z účasti na medzinárodnom obchode,
11. vo vzájomnom obchode dosahujú krajiny rovnaké výhody.⁵

Teória komparatívnych nákladov je základnou teóriou medzinárodnej špecializácie. Dokazuje, že medzinárodná výmena sa uskutočňuje a že je pre jednotlivých účastníkov výmeny zisková vtedy, keď jednotlivé krajiny majú rozdielne izolované komparatívne náklady, t.j. vtedy, keď sa relatívna cena dvoch statkov vo vnútri krajiny pred započatím výmeny líši od relatívnej ceny takých istých statkov v zahraničí. Teória komparatívnych nákladov ako výraz všeobecnej teórie výmeny je absolútne nevyvrátiteľná. Cieľom teórie oboch klasikov bolo zdôvodnenie rozvoja možností medzinárodného obchodu v rámci otvorenej trhovej ekonomiky a voľného medzinárodného obchodu.

Pokračovateľom myšlienok oboch klasikov je *John Stuart Mill*,⁶ ktorý je považovaný za posledného veľkého predstaviteľa klasickej politickej ekonómie. Taktiež

⁵ Filip, J. 2005. *Základy svetovej ekonomiky, časť 1*. Bratislava: Ekonóm, 2005. s. 75. ISBN 80-225-2020-9

⁶ *John Stuart Mill* sa v práci *Zásady politickej ekonómie (1848)* sa pokúsil systematicky vysvetliť

bol zástancom teórie, že výroba sa najlepšie rozvíja v prostredí voľného trhu, ale k základom fungovania voľného trhu priradoval nielen voľnú konkurenciu, ale dopyt ako základný faktor. Veril vo fungovanie voľného trhu a podľa neho sa výroba najlepšie rozvíja v slobodnom podnikaní, zatiaľ čo rozdeľovanie môže byť ovplyvnené štátom. Zákony rozdeľovania majú iný charakter ako zákony výroby.

J.S. Mill prišiel s tézou, že presné určenie výmenných relácií tovarov závisí od dopytu, ktorý existuje v danej krajine po tovaroch danej krajiny. Do komparatívnych nákladov zahrnul teda aj faktor dopytu. Podstatu Millovoho zákona vzájomného dopytu možno vyjadriť takto:

- výmenné relácie sa vytvárajú v rámci hraníc určených komparatívnymi nákladmi (v podstate pracovnými, danými produktivitou práce), ale v závislosti od pomeru ich vzájomného dopytu po ich tovaroch,
- výmenné relácie v medzinárodnom obchode sa vytvárajú v prospech krajiny, ktorá má pomerne menší dopyt po dovážanom tovare (zatiaľ čo dopyt po jej vyvážanom tovare je väčší) a v dôsledku toho má táto krajina väčšiu výhodu z medzinárodného obchodu ako tá krajina, ktorá má na dovážaný tovar vysoký dopyt a po jej vývoznom tovare je dopyt menší.⁷

Na vysvetlenie komparatívnych výhod v medzinárodnom obchode používa J.S. Mill metódu porovnávania produktivity práce. Medzinárodná hodnota sa môže pohybovať v rámci národnej produktivity práce. Hneď, ako začne fungovať medzinárodný obchod, vytvorí sa jediný pomer medzi obchodovanými tovarmi, ktorý je súčasne národnou aj medzinárodnou hodnotou. Týmto sa J.S. Mill dostáva k záveru, že na určenie medzinárodnej hodnoty má vplyv dopyt a umiestnil teda hodnotu do sféry výmeny. Touto tézou otvoril J.S. Mill cestu k chápaniu teórie hodnoty neoklasickou ekonomickou školou, ktorá hodnotu chápe ako subjektívnu kategóriu.

2.1.2 Neoklasická ekonomická teória

Vznik a rozvoj neoklasickej ekonomickej teórie bol zaznamenaný spolu s rozvojom kapitalizmu, ktorý sa často nazýva aj priemyselný kapitalizmus a ktorý sa

závery, ku ktorým dospela klasická politická ekonómia od čias A. Smitha. Zaoberal sa tiež politickými otázkami a otázkami morálky.

⁷ FILIP, J. a kol. 2005. *Svetová ekonomika na začiatku 21. storočia*. Bratislava : Iris, s. 56. ISBN 80-89018-95-5

mení z kapitalizmu voľnej súťaže na monopolný kapitalizmus. Formovanie neoklasickej ekonomickej teórie spadá do obdobia 70. rokov 19. storočia.

Pre neoklasickú ekonomickú teóriu je charakteristické tvrdenie, že spoločnosť tvoria izolovaní jedinci, ktorí sa rozhodujú na základe svojich subjektívnych pocitov. Títo jedinci určujú aj hodnotu tovaru, pretože hodnotu statku neurčuje práca v ňom spredmetnená, ale pracovná teória hodnoty sa mení na subjektívnu teóriu hodnoty. Motivácia subjektov na trhu spočíva v úsilí maximalizovať svoj úžitok z ekonomickej aktivity. Neoklasická ekonómia sa stala hlavnou východiskovou základňou hlavného prúdu ekonomického myslenia 20. storočia.

Neoklasická ekonómia sa rozvíjala v niekoľkých smeroch, ktoré sú často nazvané podľa miesta ich vzniku. V stručnosti môžeme spomenúť niektoré školy:

- rakúska škola neoklasickej ekonómie vychádza z toho, že podstata hodnoty je stav vedomia a starostlivosť o uspokojovanie svojich potrieb, teda o svoj blahobyť, je hybnou silou hospodárskej činnosti jednotlivca. Človek sa pritom snaží dosiahnuť svoje ciele čo najracionálnejším spôsobom.
- cambridgeská škola je známa svojou teóriou čiastkovej ekonomickej rovnováhy. Uvedomujú si, že vysvetliť fungovanie trhovej ekonomiky je možné len súčasnou analýzou správania sa spotrebiteľa a aj výrobcu. Základným cieľom bolo odhalenie mechanizmu tvorby rovnovážnej ceny, pri ktorej dochádza k rovnosti ponuky a dopytu.
- lausannská škola pri svojom modeli všeobecnej ekonomickej rovnováhy vychádza z predpokladu zjednodušeného ekonomického systému. Ekonomický systém pozostáva z dvoch subjektov: domácností a podnikov, ktoré spája trh. Teória ekonomickej rovnováhy je založená na tom, že ekonomika z dlhodobého horizontu vykazuje tendenciu približovania sa k ideálu dokonalej konkurencie.

2.1.3 Heckscher – Ohlinova – Samuelsonova teória

V klasickej teórii medzinárodného podnikania sa rozdiely v absolútnych nákladoch chápali akoby raz dané - spôsobené prirodzenými, dlhodobo málo meniteľnými podmienkami výroby v krajinách, predovšetkým prírodnými podmienkami a pod.

Heckscher a Ohlin sa snažili vysvetliť príčiny rozdielných komparatívnych nákladov celkom inak. Nie na podklade tradične vyjadrovaných pracovných nákladov,

ale peňažných nákladov. Ani nie prírodnými podmienkami, keď vychádzali z troch prírodných faktorov. Rešpektovali síce ekonomické podmienky v jednotlivých krajinách, teda ich vnútorné náklady a ceny. No za rovnako dôležité považovali množstvá a ceny výrobných faktorov, porovnateľné v medzinárodnom meradle, vzájomnú prepojenosť trhov a zmeny v cenách výrobných faktorov pod vplyvom medzinárodného obchodu.⁸

Švédsky ekonóm Eli F. Heckscher prezentoval myšlienku, že ceny výrobných faktorov určujú ceny tovarov a podieľajú sa na vytváraní špecializácie výroby a štruktúry medzinárodného obchodu. Bert Ohlin sa viac zaoberal tým, ako vplyvajú ceny výrobných faktorov na ceny tovarov v medzinárodnom obchode a aký je vplyv medzinárodného obchodu na ceny výrobných faktorov. Podľa *H. Hansenovej* Heckscher-Ohlinova teória uvádza, že „...dve krajiny medzi sebou obchodujú a dosahujú väčší ekonomický prospech, ak splnia nasledovné podmienky:

- hlavné výrobné faktory (práca a kapitál) nie sú rovnomerne zastúpené v oboch krajinách,
- dva tovary vyrábané jednotlivými krajinami si vyžadujú relatívne viac kapitálu alebo relatívne viac pracovnej sily,
- práca a kapitál sa nemôžu premiestňovať medzi týmito dvoma krajinami,
- neexistujú žiadne náklady spojené s prepravou tovarov medzi dvoma krajinami,
- obyvatelia dvoch obchodujúcich krajín majú rovnaké potreby.

Kapitál a práca nie sú rovnomerne zastúpené v dvoch obchodujúcich krajinách. Táto podmienka vedie k špecializácii.“⁹

Samuelsonov prínos spočíva v tom, že za istých predpokladov vedie slobodný medzinárodný obchod k vyrovnávaniu cien výrobných faktorov. Každá krajina má relatívne rozdielnu vybavenosť výrobnými faktormi, čo sa prejavuje aj v rôznosti produktivity jednotlivých odvetví v krajinách. Obsah *Heckscher – Ohlinovej – Samuelsonovej* teórie možno stručne zhrnúť nasledovne:

⁸ FILIP, J. a kol. 2005. *Svetová ekonomika na začiatku 21. storočia*. Bratislava : Iris, s. 107. ISBN 80-89018-95-5

⁹ HANSENOVÁ, H. A Kol. 2008. *Doprava ako systémový predpoklad pre zvyšovanie konkurencieschopnosti SR v rozširujúcej sa EÚ*. Bratislava : Ekonomická univerzita, s. 18. ISBN 978-80-225-2685-2

- rozličné krajiny sú v rozličnej miere vybavené rozličnými množstvami výrobných faktorov, a to má za následok rôzne ceny výrobných faktorov v jednotlivých krajinách;
- rôzne tovary majú rozličnú náročnosť na určitý výrobný faktor, resp. na tri výrobné faktory: pôdu, prácu a kapitál;
- medzinárodný obchod má tendenciu vyrovnávať ceny výrobných faktorov medzi obchodujúcimi krajinami.

Krajiny dobre vybavené pôdou budú produkovať lacné poľnohospodárske produkty, krajiny dobre vybavené pracovnou silou budú profitovať na svetových trhoch výrobkami náročnými na pracovnú silu (spravidla nie príliš kvalifikovanú), krajiny kapitálovo bohaté budú vyrábať s najnižšími nákladmi výrobky náročné na kapitál. Komparatívna výhoda je teda daná relatívnou štruktúrou výrobných faktorov v jednotlivých krajinách.

Podľa Heckscher – Ohlinovej – Samuelsonovej teórie možno vysvetľovať podstatné otázky medzinárodného obchodu – medzinárodnú špecializáciu výroby, objemy a ceny obchodovaných tovarov, tovarovú i teritoriálnu štruktúru medzinárodného obchodu, aj výhody krajín i firiem z neho, nie však prostredníctvom dopytu a ponuky, ale na podklade troch výrobných faktorov – pôdy, práce a kapitálu.

2.1.4 Príspevok Ch.P.Kindlebergera a P.Krugmana k teórii medzinárodného obchodu

Ch.P. Kindleberger v základnej metodológii vychádza z dvoch úrovní subjektov v medzinárodnom obchode – firiem a ekonomík. Medzinárodný obchod zaradil do rámca medzinárodných ekonomických vzťahov. Jeho základným prínosom je poukázanie na schopnosť ekonomiky transformovať sa. Z tohto hľadiska delí spoločnosť na tradičnú spoločnosť, kde síce dochádza k zmenám, ale veľmi pomaly a na transformujúcu sa spoločnosť. Transformujúcu spoločnosť chápe ako spoločnosť zmien. Podľa J. Filipa o dôležitosti schopnosti transformácie nie je pochyb a „Kindlebergerov efekt“ je považovaný za osobitný faktor medzinárodného obchodu, ktorý ovplyvňuje jeho tovarovú štruktúru, výmennú štruktúru a postavenie krajín.¹⁰

¹⁰ FILIP, J.a kol. 2005. *Svetová ekonomika na začiatku 21. storočia*. Bratislava : Iris, s. 123. ISBN 80-89018-95-5

Ch.P.Kindleberger, ktorý bol spoluautorom Marshallovho plánu, považuje za dôležitý prvok medzinárodnej stability vodcovstvo - „...medzinárodný ekonomický a menový systém si vyžaduje vodcovstvo“.¹¹ Krajina, ktorá je pripravená podľa určitého systému pravidiel nastaviť štandard správania sa pre iné krajiny, sa môže usilovať, aby ju ostatné krajiny nasledovali. Zároveň na seba preberá vyšší podiel záťaže systému a preberá na seba úlohu poskytovateľa podpory pri nepraznivom vývoji medzinárodnej ekonomiky. Podľa Kindlebergera vystupovala Veľká Británia v tejto úlohe do roku 1913 a po druhej svetovej vojne prebrali túto úlohu USA.

Nový prístup v teórii medzinárodného obchodu predstavuje *Paul Krugman*, ktorý pokladá dopravné náklady za faktor, ktorý významne ovplyvňuje vzájomný obchod. Dopravné náklady považoval za úmerné množstvu tovarov smerujúcich do druhej krajiny, čo mu umožnilo analyzovať efekt domáceho trhu, podľa ktorého majú firmy tendenciu koncentrovať sa na veľkých trhoch.¹² Kapitál, migrácia pracovnej sily a dopravné náklady tvoria jednotný komplex a vznikajú výnosy z rozsahu, ktoré sú dôsledkom umiestnenia výroby v blízkosti najväčšieho trhu. Krugman dopĺňa Heckscher-Ohlinovu teóriu tým, že sa zameriava na vnútroodvetvový obchod s dôrazom na skutočnosť, že medzinárodná deľba práce existuje a má význam i medzi ekonomikami s podobnou štruktúrou vybavenosti výrobnými faktormi. Krugman vytvoril model, v ktorom sú „motorom“ obchodu úspory z rozsahu a nie rozdiely vo vybavenosti výrobnými faktormi alebo rozdielna technologická úroveň.¹³ Jeho zásadným príspevkom k teórii medzinárodného obchodu je zdôraznenie výnosov z rozsahu a diferenciacie výrobkov pri alokácii ekonomickej činnosti.

Uvedomujeme si, že ekonomické teórie, teórie medzinárodného podnikania a medzinárodného obchodu predstavujú široký komplex názorov, teoretických východísk, ktoré na seba nadväzujú, rozvíjajú sa, obohacujú sa navzájom, ale taktiež sú v mnohých ohľadoch voči sebe kritické. Predkladaná práca má ambíciu poskytnúť stručný pohľad na tie teórie, ktoré významným spôsobom formovali a rozvíjali

¹¹ KINDLEBERGER, P.CH. 1986. *The World in Depression 1929-1939*. Berkeley : University of California Press, s. 11. ISBN 0-520-05591-8

¹² MUCHOVÁ, E. 2009. Príspevok Paula Krugmana k rozvoju ekonomickej vedy. In *Ekonomický časopis*, č. 5/2009, s. 481. ISSN 0013-3035

¹³ LIPKOVÁ, Ľ. A kol. 2010. *Ekonomické teórie: medzinárodná ekonómia*. Bratislava : EKONÓM, 167. ISBN 978-80-225-3130-6

myšlienkové prúdy týkajúce sa vývoja a fungovania medzinárodných ekonomických vzťahov.

2.2 Internacionalizácia hospodárskeho života

V nasledujúcej časti práce sa budeme zaoberať otázkami súvisiacimi s internacionalizáciou hospodárskeho života. Nie je naším zámerom do detailov skúmať všetky problémy týkajúce sa procesu vývoja medzinárodných ekonomických vzťahov, ale usilujeme sa v určitej skratke poukázať na podmienky ich vzniku, zmeny, tendencie vývoja. V tejto súvislosti je nevyhnutné zdôrazniť, že existuje množstvo kategórií a pojmov z oblasti teórie medzinárodných ekonomických vzťahov, ktoré by si zaslúžili samostatnú prácu. Našou úlohou je však vymedziť niektoré kategórie, od ktorých sa odvíjajú procesy, ktoré budeme skúmať v ďalších častiach práce. Ide o ekonomické kategórie ako je del'ba práce, medzinárodná del'ba práce, ktorá je úzko spätá s procesom internacionalizácie ekonomického života, medzinárodné ekonomické vzťahy, medzinárodné podnikanie, medzinárodný obchod. V tejto časti práce sa snažíme niektoré procesy analyzovať aj s ohľadom na konkrétne podmienky a historické súvislosti. Taktiež je nevyhnutné poukázať na proces globalizácie, na ktorý existuje množstvo pozitívnych i negatívnych názorov zo strany nielen ekonomickej teórie, ale i iných vedných disciplín. Hodnotenie tohto procesu a jeho trendy vo svetovom vývoji sú predmetom mnohých zaujímavých diskusií a prinesú ešte veľa podnetných úvah.

2.2.1 Proces del'by práce ako jeden z rozhodujúcich činiteľov ekonomického vývoja

Del'bu práce možno celkom zjednodušene charakterizovať ako ohraničenie jednotlivcov do sféry určitých povolání. Ľudská práca sa v historickom vývoji rozlične delí a organizuje, aj keď z dnešného pohľadu malo toto členenie spočiatku veľmi jednoduchý charakter, ktorý má základ vo fyziologických odlišnostiach ľudí v rodinách a spoločenských. Proces del'by práce sprevádzal celý vývoj ekonomickej aktivity ľudí, ale rozsah, aký poznáme dnes, sa začína formovať spolu s rozvojom strojovej veľkovýroby v druhej polovici 19. storočia. Nešlo však len o organizáciu hospodárskeho života, ale del'ba práce prerastá svoje výrobné a hospodárske hranice a stáva sa predpokladom a základom usporiadania spoločenského a politického života. Z ekonomickej histórie je známe, že veľký pokrok v del'be práce nastal v Anglicku po

vynájdení a zavedení strojov do výroby. „Objav dôležitého nového stroja nielen podnecuje a núti k zmenám v iných strojoch, ale vedie k novým riešeniam spoločenských, filozofických a dokonca aj osobných problémov. Mení celé intelektuálne prostredie človeka – spôsob, akým myslí a pozerá sa na svet.“¹⁴ Preto problém deľby práce a sila jej dosahov na hospodársky vývoj zaujala v minulosti a v súčasnosti množstvo odborníkov, nielen z oblasti ekonomickej teórie, ale i z iných odborov ľudského bádania – sociológov, politológov, odborníkov v oblasti práva atď.

Americký futuroológ J. Naisbitt v práci *Megatrendy 2000* hovorí o deľbe hospodárskych úloh, čo možno považovať v podstate za proces deľby práce, ktorá vedie k závislosti nielen medzi jednotlivcami, ale k závislosti, ktorá prekračuje hranice národných ekonomík a štátov. „Na začiatku boli ekonomicky sebestačné dediny. Po nich prišli sebestačné mestské štáty, ktoré obchodovali iba málo. Celé stáročia sme sa stretávali s množstvom makroekonomických národných štátov, zväčša ekonomicky tiež sebestačných. V rámci národných štátov existovala deľba hospodárskych úloh. Dnes sa nachádzame uprostred procesu, keď sa ekonomické úlohy znovu rozdeľujú medzi národmi a smerujú k vzájomnej ekonomickej závislosti, ktorá z toho vyplýva.“¹⁵ Vnútna deľba práce vyúsťuje do medzinárodnej deľby práce výstupmi a sprostredkovane i vstupmi. V nich sa prejavuje súčinnosť národnej ekonomiky s ostatnými ekonomikami, nimi dochádza k vzájomnému prepojeniu týchto celkov ako výrobcov a spotrebiteľov. Realizácia záujmov národnej ekonomiky sa vývojom hospodárstva uskutočňuje i prostredníctvom sféry vonkajších vzťahov mnohými smermi a v rozličných formách. Deľba práce teda nadobúda nové možnosti pre svoje prehlbovanie, stáva sa medzinárodným fenoménom, internacionalizuje sa.

Mnohotvárnosť ekonomickej štruktúry je určovaná mnohotvárnosťou a početnosťou štruktúrotvorných faktorov. V každej krajine sú špecifické predpoklady pre ekonomickú činnosť. Sú to podmienky historické, fyzikálno-geografické, kultúrne a pod. Podľa R. Camerona možno štrukturálne zmeny v zásade priradiť na vrub zmenám technológie, ktoré priniesli vyššiu produktivitu, a zmenám vkusu či záľub, ale bezprostredne motivujúcou silou zmeny je obvykle zmena v relatívnych cenách a mzdách.¹⁶ To platí i o iných ekonomických zmenách, akými sú vznik nových

¹⁴ TOFFLER, A. 1992. *Šok z budúcnosti*. Praha : Práce, s. 21. ISBN 80-208-0160-X

¹⁵ NAISBITT, J. 1992. *Megatrendy 2000*. Bratislava : Bradlo, s. 19. ISBN 80-7127-050-4

¹⁶ CAMERON, R. 1996. *Stručné ekonomické dejiny sveta*. Praha : Victoria publishing, s. 475.

priemyselných odvetví a úpadok starých odvetví, alebo presun výroby z jednej zemepisnej oblasti do inej. Platí všeobecné pravidlo, že výrobné faktory sa presúvajú a využívajú tam, kde sa dočkajú najväčšej odmeny, t.j. tam, kde sú najvyššie ceny.

Podnikanie na medzinárodnej úrovni spolu so špecializáciou nadobudlo výraznú dynamiku v druhej polovici 19. storočia. Špecializácia súčasne eliminovala nevýhody krajín s limitovanými prírodnými zdrojmi. Zmeny podielu zamestnaných ľudí v poľnohospodárstve v ekonomicky vyspelých krajinách od roku 1820 až po rok 2003 sú natoľko výrazné, že môžeme z toho vyvodiť záver, že výrazný vývoj nastal v produktivite práce v oblasti poľnohospodárstva a súčasne s týmto procesom sa zvyšoval podiel služieb v hospodárstve týchto krajín. Vývojom sa krajiny špecializovali na činnosti, pre ktoré mali najpriaznivejšie podmienky a súčasne s procesom špecializácie sa mení a prispôsobuje sa vonkajším podmienkam aj štruktúra týchto ekonomík.

Tabuľka 1

Vývoj zamestnanosti v jednotlivých sektoroch v Holandsku, Veľkej Británii a Spojených štátoch

Zdroj: Maddison, A.: Contours of the world economy, I-2030 AD, s. 76

Rok	Odvetvie	Holandsko	Veľká Británia	Spojené štáty
1820	Poľnohospodárstvo	42	37	70
	Priemysel	28	33	15
	Služby	30	30	15
1890	Poľnohospodárstvo	36	16	38
	Priemysel	32	43	24
	Služby	32	41	38
1950	Poľnohospodárstvo	14	5	13
	Priemysel	40	47	33
	Služby	46	48	54
2003	Poľnohospodárstvo	3	1	2
	Priemysel	20	24	20
	Služby	77	75	78

Statické konkurenčné výhody, ktoré pramenili z prírodných, resp. tradíciou vytvorených podmienok príslušnej krajiny sa pozvoľne menili, ich vplyv na štruktúrne zmeny v ekonomike bol podporovaný predovšetkým zmenami v dopyte a pôsobili viac-menej na ich kvantitatívnu stránku v dlhodobom časovom horizonte. Podnety na dynamické konkurenčné výhody vychádzajú viac zo strany ponuky vo forme rôznych inovačných aktivít a pôsobia na kvalitatívnu stránku výrobkov a výrobných postupov.

2.2.2 Proces internacionalizácie a rast vzájomnej závislosti krajín – dôležitá zákonitosť hospodárskeho vývoja sveta

Proces internacionalizácie hospodárskeho života je spojený s formovaním špecializovaného ekonomického profilu krajín a je základom pre vznik medzinárodných ekonomických vzťahov. Tieto vzťahy nadobudli vývojom svoje konkrétne formy v podobe medzinárodnej výmeny výrobkov a služieb, v medzinárodnom pohybe kapitálu a peňazí, v pohybe pracovných síl za hranice národných ekonomík a v medzinárodnej výmene výsledkov vedeckého a technického vývoja.

Podľa P. Baláža „Rastúca vzájomná závislosť medzi ekonomikami, medzi jednotlivými trhmi, medzi štátmi a regiónmi je prejav zmedzinárodňovania hospodárskeho života, je jednou z najdôležitejších zákonitostí rozvoja svetového hospodárstva. Vyplýva to zo samotnej existencie trhových otvorených ekonomík a „medzinárodnej trhovej ekonomiky“, zapájania krajín a firiem do medzinárodnej deľby práce, (špecializácie a kooperácie výroby a služieb) a následne z prehlbujúcich sa, stále intenzívnejších obchodných, kapitálových, menovo-finančných, technických, ekologických a iných väzieb posilňovaných dopravnými a telekomunikačnými spojeniami; i z medzištátnych politických a medzinárodne-právnych vzťahov.“¹⁷

Deľba práce na medzinárodnej úrovni má svoj vlastný vývojový proces, ktorý bol často v hospodárskom vývoji krajín „urýchľovaný“ zásahmi štátnej moci – v podobe zákonov. Jedným z mnohých príkladov z histórie je iniciatíva londýnskych podnikateľov v roku 1820, kedy skupina obchodníkov podala petíciu parlamentu, v ktorej žiadali, aby parlament povolil voľný medzinárodný obchod. V druhej polovici 19. storočia sa v Spojenom kráľovstve zrušilo množstvo protekcionistických zákonov – novelizovali sa daňové zákony, zrušili sa, či sa značne obmedzili dovozné a vývozné

¹⁷ BALÁŽ, P. 2010. *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava : Sprint dva, s. 36. ISBN 978-80-89393-18-3

clá. Vnútorne trhy postupne prerástli do medzinárodných trhov, čo bolo podmienené predovšetkým technickými vynálezmi, rozširovaním dopravy, osobitne železničnej, vznikom tovarových búrz medzinárodného charakteru.

Pre ekonomický rozvoj je najsilnejším hnacím motívom voľná hra ekonomických síl nielen na úrovni národnej ekonomiky, ale aj jej presah za národné hranice. Táto voľná hra ekonomických síl je jedným z rozhodujúcich predpokladov del'by práce na medzinárodnej úrovni, je predpokladom vzniku medzinárodných ekonomických vzťahov, ktoré majú svoje spredmetnenie v medzinárodnom podnikaní a v medzinárodnom obchode. Tieto procesy chápeme v jednote, vo vzájomnej súčinnosti a vzájomnom ovplyvňovaní sa pri dodržiavaní zásad konkurenčného prostredia. Podľa I. Prachára sa presadzovanie podmienok voľného trhu uskutočňuje takmer vo všetkých krajinách súčasne, pričom sa tento proces neuskutočňuje len v rámci národných ekonomík, ale aj v ich vzájomných vzťahoch. Voľný trh sa preto vďaka jeho prirodzenej tendencii rozširovať stáva univerzálnou podmienkou hospodárskeho vývoja vo svete.¹⁸ Súčasne je však vhodné pripomenúť, že voľný trh nie je všeliekom na všetky medzinárodné a národné ekonomické problémy. A. Toffler a H. Tofflerová v práci *Utváranie novej civilizácie* upozorňujú nielen na nestabilitu globálnej ekonomiky, ale aj na nespravodlivé rozdeľovanie. „Je pravda, že súčasná stále liberalizovanejšia globálna ekonomika, nekriticky oslavovaná obrovskými viacnárrodnými spoločnosťami, je sama o sebe nestabilná. Takisto je, žiaľ, pravda, že liberalizácia nemá vždy za následok automatický tok pôžitkov smerom dole k chudobným.“¹⁹

Internacionalizácia hospodárskeho života je procesom prerastania národných ekonomík, rastúce vzájomné prepájanie a s tým spojená závislosť je dôsledkom tohto procesu. Proces vzájomného prepájania a závislosti ekonomík sa označuje ako medzinárodná ekonomická interdependencia, kedy sa ekonomická činnosť krajiny prostredníctvom ekonomických vzťahov premieta do ekonomického života iných krajín a súčasne činnosť iných zahraničných ekonomík ovplyvňuje určitú krajinu. I. Kosír chápe interdependenciu ako narastanie vzájomnej závislosti ekonomík krajín, ktorá sa „...vyvíja v závislosti od ekonomickej úrovne krajín buď ako viac-menej symetrická interdependencia alebo ako asymetrická interdependencia nerovných partnerov, z ktorých ten vyspelejší a vplyvnejší dominuje. Druhá polovica 20. storočia priniesla

¹⁸ PRACHÁR, I. 2007. *Teoretické východiská analýzy medzinárodných ekonomických vzťahov*.

Bratislava: Prognostický ústav SAV, 36 s. ISSN 0862-9145

¹⁹ TOFFLER, A.-TOFFLEROVÁ, H. 1996. *Utváranie novej civilizácie*. Bratislava : Open Windows, s. 68. ISBN 80-85741-15-6

pre obchod medzi štátmi nebývalý dynamizmus a dlhodobý trvalý rast tak v hodnote, ako aj v objeme.“²⁰ Je dôležité zdôrazniť, že proces internacionalizácie chápeme oveľa širšie ako je len internacionalizácia ekonomiky. Internacionalizácia zasahuje a ovplyvňuje mnohé oblasti spoločenského života, má zásadný vplyv aj na politické, spoločenské a kultúrne súvislosti v jednotlivých krajinách a vo svete. Ekonomika sa transformuje vo svetovom meradle, vplyvom internacionalizácie nadobúda globálny charakter.

2.2.3 Proces globalizácie

Pri skúmaní otázok spojených s internacionalizáciou ekonomických vzťahov nie je možné nezastaviť sa pri problémoch týkajúcich sa procesu globalizácie. V posledných desaťročiach prebieha medzi teoretikmi z rozličných odborov snaha o systematický pohľad na vývin a súčasné zmeny medzinárodných ekonomických vzťahov, ktorý by rozlíšil ich vývojové fázy a charakterizoval vzájomné vzťahy medzi týmito formami. Ide predovšetkým o tzv. súhrnné pohľady, označené pojmami internacionalizácia, regionálna integrácia a globalizácia.

Na vzájomné prepojenie a vzťahy medzi procesmi globalizácie a internacionalizácie reaguje R. Outrata²¹, ktorý sa ich pokúša sumarizovať a rozdeľuje ich do troch základných názorových prúdov:

1. V prvom názorovom prúde je internacionalizácia vnímaná ako proces, ktorý prináleží len určitej etape vývoja medzinárodných ekonomických vzťahov. Táto etapa bola približne v 80. rokoch 20. storočia vystriedaná procesom globalizácie. Tento názorový prúd považuje globalizáciu za nový jav v medzinárodných ekonomických vzťahoch a nie je považovaný za súčasť procesu internacionalizácie. Globálna ekonomika je už vytvorená a v medzinárodných ekonomických vzťahoch sú ťažiskové vzťahy medzi firmami, pri zužovaní úlohy štátu. Globalizácia vedie k zblížovaniu sociálno-ekonomickej úrovne jednotlivých krajín sveta (predstavitelia tohto prúdu: Drucker, Reich). Reprezentanti tohto smeru sú označovaní termínom hyperglobalisti.

²⁰ KOSÍR, I. 2010. *Medzinárodná ekonomická integrácia. Od autarkie ku globálnej ekonomickej integrácii*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, s. 34. ISBN 978-80-8083-942-0

²¹ OUTRATA, R. 2006. *K niektorým metodologickým otázkam internacionalizácie a globalizácie vo svetovej ekonomike*. Bratislava: Prognostický ústav SAV, 29 s. ISSN 0862-9137

2. Iná skupina teoretikov zastáva názor, že súčasný vývoj medzinárodných ekonomických vzťahov je charakterizovaný vysoko internacionalizovaným prostredím. Stupeň integrácie jednotlivých krajín do globálnych trhov nie je jednotný, medzinárodné ekonomické vzťahy sú v rozhodujúcej miere vzťahmi medzi národno-štátnymi ekonomikami a neoliberálny model medzinárodnej ekonomiky nevedie k eliminácii negatívnych dôsledkov globalizácie. Predstavitelia tohto smeru (Stiglitz, Gray, Sachs-Warner, Palma) kritizujú preceňovanie pozitívnych účinkov globalizácie a sú označovaní ako skeptici.
3. Ďalší teoretický prúd nepovažuje proces globalizácie za konečný stav, ktorý musia bez akejkoľvek systémovej zmeny prijať všetky krajiny a prispôbiť sa mu, ale za kontinuálny proces, ktorý dospel do súčasného štádia cez predchádzajúce fázy internacionalizácie. Usudzujú, že v procese internacionalizácie možno rozlíšiť tri základné fázy:
 - a) tradičný medzinárodný obchod jednotlivých netransnacionalizovaných firiem;
 - b) regionálna obchodná integrácia;
 - c) globalizácia s dimenziou regionálnou, medziregionálnou a mimoregionálnou.

Globalizácia sa v tomto poňatí nechápe ako alternatívny proces voči internacionalizácii, ale ako vývojový komplement, ktorým sa proces internacionalizácie završuje.²² V práci sa neprikláňame, ani nepreferujeme žiaden z uvedených pohľadov na globalizáciu, ale chápeme globalizáciu ako určitý vývojový stupeň internacionalizácie ekonomického i spoločenského života, ktorý má množstvo protirečení, vnútorných rozporov a napätí, ktoré ho však posúvajú vpred. Aj napriek mnohým negatívam celosvetového rozsahu, pre našu prácu je dôležité, že proces globalizácie ekonomického života umožňuje realizovať firmám svoje produkty a služby bez ohľadu na národné hranice. Okrem toho, a to je dôležitejší jav, firmy, veľké nadnárodné spoločnosti môžu uzatvárať globálne partnerstvá a kooperovať v rámci svetovej ekonomiky.

²² OUTRATA, R. 2006. *K niektorým metodologickým otázkam internacionalizácie a globalizácie vo svetovej ekomike*. Bratislava : Prognostický ústav SAV, s. 6. ISSN 0862-9137

2.2.4 Hybné sily globalizácie

G. Soros v práci *O globalizácii* poukazuje na pozitívne i negatívne stránky globalizácie. Globalizáciu považuje za žiadúci jav, pretože globalizácia poskytuje takú mieru slobody, akú by nemohol poskytnúť žiaden štát a slobodná súťaž v globálnom meradle oslobodila vynálezcovské a podnikateľské talenty. Súčasne však globalizácia ublížila ľuďom predovšetkým v menej rozvinutých krajinách, pretože nenašli oporu v sieti sociálneho zabezpečenia. Globalizácia taktiež spôsobila nerovnomerné rozdelenie zdrojov medzi súkromné a verejné statky.²³

M. Šikula označuje globalizáciu ako mnohodimenzionálny proces. Presadzujú sa tendencie k rastu vzájomnej podmienenosti technologických, ekonomických, politických, sociálnych, ekologických a bezpečnostných javov a procesov. Príznaky prvej etapy globalizácie je možné pozorovať od polovice 19. storočia. „Globalizácia sa priamo či nepriamo prejavuje vo všetkých stránkach života spoločnosti, no jej história zároveň ukazuje, že základný, určujúci význam majú dve dimenzie jej rozvoja. Prvou sú prevraty v technologickom spôsobe výroby, výmeny a informačnej komunikácie, s ktorými sa vytvárajú materiálne predpoklady a prostriedky globalizácie. Druhú predstavuje rozmanitosť spoločensko-ekonomických foriem, prostredníctvom ktorých sa globalizačné procesy realizujú.“²⁴ Globalizácia je proces, ktorému sa nevyhne žiaden obyvateľ planéty, pretože sme sa stali jej súčasťou a má mimoriadny rozsah a pestrosť prostriedkov, metód, nástrojov, ktorými ľudia ovláda, formuje a istým spôsobom i deformuje spoločenský život, o čom svedčí predovšetkým prerozdelenie bohatstva vo svete, kedy sa rozhodujúce percento kumuluje v rukách stále menšieho počtu ľudí. Podľa M. Rojíčka sa súčasná fáza globalizácie vyznačuje niekoľkými odlišnosťami. Je to predovšetkým bezprecedentná dynamika a rozsah globalizácie, ktorá sa prejavuje vysokým tempom rastu svetového dovozu a vývozu výrazne prevyšujúceho dynamiku rastu HDP. Súčasná etapa globalizácie je „charakteristická globalizáciou hodnotových reťazcov. Výrobné procesy sú v rastúcej miere geograficky fragmentované, tzn. že hodnotový reťazec je „rozporcovaný“ na jednotlivé činnosti a tie sú umiestnené tam, kde môžu byť vykonávané s nižšími nákladmi ako dosiaľ. Hlavnú úlohu v tomto

²³ SOROS, G. 2002. *O globalizácii*. Bratislava : Kalligram, s. 19. ISBN 80-7149-490-9

²⁴ ŠIKULA, M. 1999. *Globalizácia – rázcestie civilizácie*. Bratislava : SPRINT v.fra, s.31. ISBN 80-88848-46-6

procesy hrajú nadnárodné firmy, ktoré vďaka svojmu globálnemu pôsobeniu môžu koordinovať výrobu a distribúciu naprieč mnohými krajinami a presúvať svoje aktivity podľa meniacich sa podmienok trhu.²⁵ Ďalším aspektom súčasnej globalizácie je podľa autora rastúci obchod so službami. Obchodovateľnosť služieb podporil technologický pokrok, pretože ide v prevažnej miere o tzv. znalostné služby, ktoré môžu byť vykonávané prostredníctvom elektronickej komunikácie.

Ako každý spoločenský proces má aj globalizácia hybné sily. Za hybné sily globalizácie možno v stručnosti považovať:

1. vízia o politickom zjednotení sveta;
2. zvyšovanie konkurenčnej schopnosti odvetví v medzinárodnom meradle;
3. technologický rozvoj;
4. rozvoj informačných technológií;
5. deregulácia finančných národných trhov;
6. zintenzívnenie vnútro podnikových cezhraničných kooperačných vzťahov;
7. zmeny medzinárodnej ekonomickej štruktúry.

Tieto hybné sily globalizácie je možné pozorovať vo vývojových trendoch, ktorých nástup je výrazný predovšetkým v 21. storočí.

2.2.5 Trendy ovplyvňujúce proces globalizácie

Vývoj súčasných medzinárodných vzťahov, ktoré sú poznamenané globalizáciou hospodárskeho, sociálneho a politického života je poznačený niekoľkými zásadnými trendmi:

1. Prvým trendom je návrat k homogénemu ekonomickému systému, k trhovému hospodárstvu. Tento návrat bol umožnený aj politickými zmenami v bývalom východnom bloku, čím sa boj medzi rozdielnymi spoločenskými sústavami premenil na súperenie ekonomík trhového typu. Jednotlivé ekonomiky sa stávajú otvorenejšími a s touto otvorenosťou je spojený návrat k zásadám voľnej konkurencie, ktoré umožňujú fungovanie trhov bez obmedzení. Je možné hovoriť o vzniku „globálnej konkurencie.“²⁶ Ekonomiky krajín sú otvorené

²⁵ ROJÍČEK, M. 2010. Konkurenceschopnost obchodu ČR v procesu globalizace. In *Politická ekonomie*, č. 2/2010, s. 148. ISSN 0032-3233

²⁶ OUTRATA, R. 2010. Konkurenceschopnost a proces dobíhání – metodologické východiska. In *Ekonomické rozhledy*, č. 2/2010, s. 207-218. ISSN 0323-262-X

a túto otvorenosť možno chápať ako voľný medzinárodný tok konkrétnych foriem ekonomických vzťahov v podobe medzinárodného pohybu tovaru, kapitálu a služieb, medzinárodného toku inovácií a technológií a v pohybe pracovných síl. Na základe uvedeného je možné konštatovať, že voľný medzinárodný trh a otvorenosť ekonomík nie je ekonomická kategória bez vnútorného obsahu, ale má svoje konkrétne toky a kanály, ktorými sú (okrem iných) aj medzinárodné podnikanie a medzinárodný obchod.

2. Druhým trendom je internacionalizácia výroby a služieb na technologickom základe. Výrazne sa zvýšil význam vedy a techniky vo svetovej del'be práce. Veda sa stala súčasťou výrobného procesu. Zvýšenie cien energií si vyžiadalo urýchlenie prác nad novými technológiami, novými materiálnymi a konštrukčnými riešeniami, ktoré by znížili podiel spotreby finančne stále viac náročnej energie na výrobných nákladoch. Popri tradičných formách medzinárodnej výmeny činností sa rozvíjajú ďalšie, nové formy, ako je vzájomná výmena techniky, transfer technológie, know-how, lízing, výmena výsledkov výskumu a vývoja, poskytovanie medzinárodných inžiniersko-konzultačných služieb. Na medzinárodnom trhu majú stále silnejšie pozície tí, ktorí tieto trendy rešpektujú. Úspech v konkurenčnom boji v medzinárodnom meradle sa presúva do oblastí vytvárania a preberania znalostí a tlaku na uskutočňovanie inovácií. Ostatné faktory ako prírodné zdroje, vybavenosť lacnou pracovnou silou, výška úrokovej sadzby hrajú z dlhodobého hľadiska menšiu úlohu. V skutočnosti sú zmeny v technológiách a zmeny spoločenských inštitúcií najdynamickejším zdrojom zmien v celej ekonomike. „Globalizácia získava mocný impulz od nadnárodných firiem, ktoré cez hranice presúvajú nielen kapitál a tovar, ale tiež technológiu.“²⁷ Informatika sa pevne zakotvuje v ekonomikách všetkých hospodársky vyspelých krajín a stáva sa jedným z kľúčových faktorov zvyšovania konkurenčných výhod na medzinárodnom trhu. K cenovým faktorom konkurencie tak pribudla kvalita výrobkov a ich úžitkové parametre. Neustála potreba inovácií upevnila závislosť výroby na výskume a na kvalifikovanej práci. Ekonomika sa označuje termínom znalostná ekonomika.

²⁷ STIGLITZ, E.J. 2003. *Jiná cesta k trhu*. Praha : PROSTOR, s. 38. ISBN 80-7260-095-8

3. Rozhodujúcu úlohu hrajú nadnárodné firmy, ktoré môžu riadiť výrobu a distribúciu cez mnohé krajiny. Transnacionálne korporácie (TNK) sú schopné rýchlejšie reagovať na zmeny v medzinárodnom prostredí. Podľa M. Šikulu sa pod vplyvom globalizácie radikálne zmenila štruktúra konkurenčných vzťahov. „Sformovala sa multidimenzionálna štruktúra, v ktorej sa prelínajú horizontálne vzťahy medzi subjektami na rôznych úrovniach – medzi TNK a štátmi, medzi TNK a jej subdodávateľmi, medzi štátmi a regiónmi, medzi integračným zoskupením a štátmi a pod. Dôležitou kvalitatívnou zmenou je posun z pozície štátu ako hlavného tvorcu pravidiel do pozície prevažne prijímateľa pravidiel, ktoré určujú hlavné TNK a medzinárodné inštitúcie a ktoré môže štát len značne podmieniť spoluovplyvňovať.“²⁸ Štát sa v mnohých ohľadoch stáva garantom toho, aby mohli TNK pracovať v prostredí, ktoré je pre ne najvyhovujúcejšie. Možno povedať, že v niektorých ohľadoch plní úlohu „servisu“ pre veľké korporácie pri malej miere akceptovania záujmov svojich obyvateľov. Pod tlakom globalizácie sú vlády nútené uskutočňovať v zásade rovnakú politiku – udržať v krajine cudzie firmy a prilákať nové firmy na investičné stimuly a na daňové úľavy.²⁹
4. Ďalším trendom je zvýrazňovanie úlohy subjektívneho činiteľa pri dosahovaní konkurencieschopnosti nielen na národnej, ale predovšetkým na medzinárodnej úrovni, kedy je potrebné zohľadniť a adaptovať sa na rozličné ekonomické prostredia. Zdôrazňuje sa úloha moderného manažmentu, ktorého úlohou je predstavovať stratégie rozvoja firmy, hľadať možnosti a cesty ako sa presadiť v stále sa zostrujúcom medzinárodnom konkurenčnom prostredí. M. Sedlák tvrdí, že organizácia a manažér predstavujú rozhodovaco-informačný systém. Rozhodovanie potrebuje podporu od informácií, ktoré čím sú kvalitnejšie, tým lepšie sú výsledky rozhodovania a eliminuje sa počet rizík a neurčitostí.³⁰ Podľa P. Druckera organizácia, ktorá je založená na informáciách, spočíva na

²⁸ ŠIKULA, M. (ed). 2010. *Krízové a pokrízové adaptačné procesy a nové nároky na konkurencieschopnosť*. Zborník príspevkov z medzinárodného workshopu. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, s. 9. ISBN 978-80-7144-181-6

²⁹ KELLER, J. 2009. *Soumrak sociálního státu*. 2.vyd. Praha : SLON, s. 39. ISBN 978-80-7419-017-9

³⁰ SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. Bratislava : IURA EDITION, s. 126. ISBN 978-80-8078-283-2

zodpovednosti a každý jednotlivec akceptuje svoju zodpovednosť za svoje ciele a priority a za svoje vzťahy a komunikáciu.³¹ Systém založený na informáciách prirovnáva k symfonickému orchestru.³²

5. Piatym trendom je regionálna ekonomická integrácia, ktorá pomáha na jednej strane globalizácii, no na druhej strane je obranou proti jej nepriaznivým dopadom. Európska únia (EÚ) a jej členské štáty podľa Európskej komisie však reagujú príliš pomaly na súčasné a nadchádzajúce zmeny v medzinárodnej del'be práce. Expertízy Európskej komisie zdôrazňujú, že ak si chcú štáty EÚ zachovať vžitý prínosy zo svojej účasti v medzinárodnom obchode, musia kontinuálne presúvať ťažisko svojej priemyselnej výroby z neperspektívnych a zastaravajúcich odborov do takých, ktoré poskytujú možnosť lepšieho uplatnenia ich komparatívnych výhod a umožňujú efektívnejšie využitie disponibilných prírodných zdrojov.³³ V súčasnosti je v EÚ relatívne nízka miera prispôsobenia ekonomických štruktúr, čo možno považovať za závažnú konkurenčnú nevýhodu voči ekonomikám ako sú USA, Čína, Japonsko. EÚ predstavila svoju rozvojovú stratégiu na pozdvihnutie vlastnej konkurenčnej schopnosti vo forme koncipovania programového dokumentu, „...ktorý má na báze postupnej konvergenie ekonomických záujmov i možností jednotlivých členských krajín rozhodujúcim spôsobom ovplyvniť jej medzinárodné pozície a zvýšiť úroveň vlastného sociálno-ekonomického rozvoja.“³⁴ Z histórie je známe, že nedocenenie mnohotvárnosti ekonomických štruktúr a historických predpokladov priviedlo mnohé krajiny k mechanickému kopírovaniu ekonomickej štruktúry navzájom. Región strednej a východnej Európy má s týmto pokusom veľmi zlé skúsenosti, ktoré vyústili do ekonomickej stagnácie regiónu a následne s tým spojenými zmenami politických systémov. V procese

³¹ DRUCKER, P. 1992. *Management. Budoucnost začíná dnes*. Praha : Management Press, s. 99. ISBN 80-85603-00-4

³² V orchestri majú partitúru ako hráči, tak i dirigent. V podniku je partitúra rozpísaná tak, ako má byť hraná. Aby každý vedel, aká partitúra sa "hrá", musia sa v organizácii založenej na informáciách riadiť cieľmi, ktoré sú vopred dohodnuté a jasne pochopené. Riadenie prostredníctvom cieľov a sebariadenia sú integrujúcimi princípmi štruktúry založenej na informáciách. Organizácia založená na informáciách vyžaduje vysokú sebadisciplínu. Tá umožňuje rýchle rozhodnutia a rýchlu reakciu. s. 99.

³³ SEREGHYOVÁ, J. 2010. In ŠIKULA, M. *Krízové a pokrízové adaptačné procesy a nové nároky na konkurencieschopnosť*. Bratislava : EÚ SAV, s. 97. ISBN 978-80-7144-181-8

³⁴ BALÁŽ, P. a kol. 2009. *Ekonomické aspekty novej energetickej politiky EÚ a jej vplyv na strategické rozvojové zámery SR s ohľadom na Lisabonskú agendu*. Bratislava : EKONÓM, s. 16. ISBN 978-80-225-2911-2

socialistickej industrializácie sa v rade krajín utvorila uzavretá štruktúra ekonomiky. Ekonomická štruktúra sa dlhodobo rozvíjala podľa zhodného modelu, čo vyústilo do vzniku paralelných, nie dopĺňujúcich sa ekonomických štruktúr.

Určujúcim predpokladom nášho ďalšieho skúmania je aj na základe predchádzajúcich zistení nasledovné:

- predpokladáme otvorenosť jednotlivých ekonomík;
- rozhodujúcim prvkom v súčasných medzinárodných ekonomických vzťahoch je trhovú prostredie;
- proces internacionalizácie a vzájomnej závislosti medzi ekonomikami sa prehĺbuje a zásadne ovplyvňuje štruktúru jednotlivých krajín;
- vznikajú integračné zoskupenia na regionálnej úrovni;
- dôležitým prvkom je vývoj vedy, výskumu, rast významu informatiky;
- dôležitú úlohu nadobúda človek ako nositeľ nových myšlienok;
- prehĺbuje sa spolupráca na úrovni firiem;
- vznik nových komunikačných kanálov medzi firmami;
- rozvoj znalostnej ekonomiky;
- proces globalizácie možno považovať za neodvratný.

2.3 Medzinárodné podnikanie

Podnikaním v medzinárodnom meradle sa krajiny a firmy stávajú aktívnou súčasťou medzinárodnej delby práce, sú prvkom medzinárodného ekonomického prostredia. Firmy a krajiny sa v medzinárodnom rámci špecializujú, kooperujú navzájom, vymieňajú si tovary a služby, čo vedie k prehĺbovaniu a zintenzívňovaniu ich väzieb v oblasti obchodu, v oblasti kapitálových, menovo-finančných, technických, ekologických a iných vzťahov.

2.3.1 Medzinárodné podnikanie a jeho subjekty

Svetová ekonomika sa stovky rokov vyznačovala jednoduchým usporiadaním, ktoré tvorili centrálna a periférna oblasť, čo bolo dedičstvom koloniálneho usporiadania svetového hospodárstva. Postupom času sa toto usporiadanie stalo zložitejším, rozmanitejším, čo sa odrazilo na zmene jeho štruktúry. Hospodársky a technický pokrok

bol od druhej polovice 19. storočia sprevádzaný silnejúcimi internacionalizačnými tendenciami v ekonomickej oblasti – rozvojom medzinárodných trhov, medzinárodného obchodu, vývozom kapitálu a migráciou pracovných síl. Zároveň s týmto vývojom nevyhnutne narastali vzájomné závislosti jednotlivých ekonomík, napr. v hospodárskej politike štátov, pri hospodárskych cyklických pohyboch a závislosť od vývoja na medzinárodných trhoch.

Ako sme už uviedli, základné obrysy tradičného hospodárskeho rozdelenia sveta sa zachovali do druhej svetovej vojny, kedy bol predovšetkým priemysel koncentrovaný v niekoľkých ekonomických centrách. Toto usporiadanie bolo narušené druhou svetovou vojnou, kedy s výnimkou Severnej Ameriky bola väčšina priemyselného potenciálu ekonomicky vyspelých krajín zničená a musela byť obnovená. To však súčasne podnietilo zdokonalenie a rozvoj novej technickej a technologickej bázy ekonomiky v povojnovom období.

Doba po druhej svetovej vojne je poznamenaná výraznou politickou dezintegráciou, čo v rozhodujúcej miere ovplyvnilo aj medzinárodné ekonomické vzťahy a snahu o podnikanie v medzinárodnom prostredí. Hlavné politické veľmoci sa usilovali o rozšírenie svojich sfér vplyvu, Sovietsky zväz si vytvoril vlastný ekonomický, centrálne riadený systém, ktorý bol importovaný do krajín, ktoré patrili pod jeho politický vplyv. Od roku 1945 vzniklo na svete viac ako 120 nových samostatných štátov, ktoré si, až na výnimky, udržali kontinuitu do 90. rokov 20. storočia.

Medzinárodné podnikanie predstavuje široké a spleťté spektrum kapitálových, finančných a tovarových tokov a ich subjektov. Medzinárodné podnikanie by sme mohli definovať ako ekonomické aktivity ekonomických subjektov – firiem, bánk, ale i štátov, ktoré sú realizované, resp. ktoré pôsobia v medzinárodnom alebo svetovom meradle. V záujme určitého zjednodušenia môžeme teda hovoriť o pôsobení v týchto sférach:

- medzinárodný pohyb tovaru a služieb;
- medzinárodný kapitálový tok;
- medzinárodný transfer výrobných technológií a inovácií;
- medzinárodná mobilita osôb a pracovných síl.

Všetky vymenované procesy vývojom vedú k tomu, že sa stiera rozdiel medzi národnými a medzinárodnými pohybmi a operáciami a mnohé činnosti sa dejú na

úrovni firiem. Súčasne si však uvedomujeme, že uvedené členenie je schématické, pretože aj tieto sféry sa prelínajú a navzájom ovplyvňujú. Jednotlivé sféry nemali v rôznych obdobiach vývoja medzinárodných ekonomických vzťahov rovnaký význam, váhu a dôležitosť. Ak v počiatkoch medzinárodného podnikania bol určujúci pohyb tovaru a služieb, tak v poslednom období nadobúda popredné miesto podnikanie v oblasti výskumu, techniky a technológií. Nemenia sa však len oblasti podnikania, ale menia sa aj subjekty podnikania. Úlohu štátov na medzinárodnej úrovni v oblasti podnikania preberajú na seba firmy. Aj keď sa niektoré krajiny snažia o vysoký stupeň kontroly zahraničného kapitálu, ktorý pôsobí v rámci ich národných ekonomík, význam priamych vstupov zo strany firiem do ekonomiky vzrastá. Nie sú však novým elementom, ale mení sa ich kvalitatívna stránka a súčasne ich kvantitatívny rozsah a celkový vplyv na rozvoj svetového hospodárstva. Medzinárodné vzťahy, trhy, investície sú stále menej určované národnými hranicami a vládnucimi politickými zoskupeniami v krajinách. *J. Stiglitz* považuje dnešný proces globalizácie za analogický predchádzajúcemu procesu utvárania národných hospodárstiev s tým rozdielom, že v súčasnosti existuje systém globálneho vládnutia bez globálnej vlády.³⁵

Nadnárodné korporácie sa stali najvýznamnejším nástrojom pre hospodársku expanziu a zásadným spôsobom môžu ovplyvniť nielen ekonomický ale i politický život. „Vo svete high-tech sa stráca národnému štátu ekonomická základňa pod nohami. Ako sme už skôr poznamenali, „národné trhy“ sa stávajú stále menej dôležité ako trhy miestne, regionálne a globálne. Na strane výroby je takmer nemožné povedať, z ktorej krajiny určitý automobil alebo počítač pochádza, pretože jeho súčiastky alebo software sú z mnohých odlišných zdrojov. Najdynamickejšie sektory novej ekonomiky nie sú „národné“: sú buď subnárodné, nadnárodné, alebo medzinárodné“.³⁶

Podnikanie preberajú na seba firmy, ktoré majú nadnárodný alebo mnohonárodný charakter. Firmy s medzinárodnými podnikateľskými aktivitami sa týmto spôsobom stávajú priamymi subjektami medzinárodných ekonomických vzťahov a pôsobia v určitých hospodárskych prostrediach. Tieto prostredia môžu byť národné ekonomiky, integračné zoskupenia, prostredie svetového hospodárstva, konkrétne medzinárodné trhy. Podnikanie prostredníctvom týchto firiem má určite pozitíva ako je

³⁵ STIGLITZ, E.J. 2003. *Jiná cesta k trhu*. Praha : PROSTOR, s. 54. ISBN 80-7260-095-8

³⁶ TOFFLER, A.-TOFFLEROVÁ H. 2002. *Válka a antiválka*. Praha: Dokořán a Argo, s. 260. ISBN 80-86569-16-0

efektívne využívanie zdrojov, rýchla adaptácia na meniace sa podmienky na trhu, zavádzanie najnovších poznatkov do praxe atď., ale i negatíva, ktoré pôsobia na národnú ekonomiku, do ktorej vstupujú. M. Šikula hovorí o procese odpútavania ekonomickej moci z teritoriálnej integrity štátu, čo výrazne komplikuje zladžovanie povinností a zodpovednosti štátu.³⁷

2.3.2 Dôvody vstupu firiem do medzinárodných ekonomických vzťahov

Čo viedlo národné ekonomiky a národné ekonomické subjekty k tomu, aby vstupovali do ekonomických vzťahov aj na medzinárodnej úrovni? Táto aktivita je spojená s procesom del'by práce, ktorá, ako sme uviedli v predchádzajúcej časti, prekračuje hranice krajín a je neoddeliteľná od rozvoja špecializácie. Motívy, ktoré vedú podnikateľov k tomu, aby prekročili národné hranice, sú rozmanité, ale v prevažnej miere majú ekonomický charakter. Predovšetkým ide o využitie tých možností a príležitostí, ktoré proces špecializácie so sebou priniesol - využitie výhod oproti ostatným podnikateľom. Tieto výhody spočívajú v efektívnom využívaní zdrojov a v kvalitnom a rýchlom plnení dôležitých podnikateľských zámerov. Môže to byť aj snaha o zníženie rizika pri ktorejkoľvek forme medzinárodného podnikania alebo snaha o vyhnutie sa konfliktom a konkurenčným stratám v rámci jednej ekonomiky. Taktiež môže byť dôvodom spojenie sa s partnerom proti silnejšiemu konkurentovi, prípadne dosiahnuť spolupôsobením lepšie výsledky. „Vyspelé ekonomiky sú založené na špecializácii a del'be práce, čo zvyšuje produktivitu pri využití ich zdrojov. Jednotlivci a krajiny dobrovoľne vymieňajú statky, v ktorých výrobe sa špecializujú, za iné produkty. Vďaka tejto výmene rastie rozmanitosť a množstvo ich spotreby, čo znamená potenciálne vyššiu životnú úroveň“.³⁸

Špecializácia skutočne môže zvýšiť nielen spotrebné možnosti určitej krajiny, ale zvyšuje i efektívnosť v podnikaní. Prejavuje sa diferenciáciou výrobných činností, postupným ústupom od prvotných výrobných podmienok, keď všetci vyrábali všetko. K špecializácii dochádza vtedy, ak ekonomické subjekty – na úrovni firiem, krajín, sústredia svoje úsilie na určitý súbor výrobkov a úkonov, čo potom umožňuje každej

³⁷ ŠIKULA, M. 2010. *Krízové a pokrízové adaptačné procesy*. Bratislava : Ekonomický ústav SAV, s. 10. ISBN 978-80-7144-181-6

³⁸ SAMUELSON, A. P.- NORDHAUS, D. W. 2005. *Ekonomie*. Praha: NS Svoboda, s. 32. ISBN 978-80-205-0590-3

osobe, firme a krajine využiť čo najvýhodnejšie svoje špecifické schopnosti, skúsenosti a dostupné zdroje. Ak by mal ekonomický subjekt robiť všetko priemerne, je lepšie rozdeliť produkciu na rad malých špecializovaných krokov, činností, úkonov. Špecializácia vyvoláva potrebu kooperácie ekonomických subjektov na rozličných úrovniach podnikateľskej činnosti a práve efektívnosť plynúca zo špecializácie bola jadrom pre vytvorenie zložitej medzinárodnej ekonomickej siete medzi jednotlivcami, podnikmi i národmi – medzinárodné podnikanie. S. Ferenčíková rozdeľuje motívy rozhodovania investorov podnikat' v zahraničí na interné determinanty, ktoré vychádzajú z vnútorných podmienok a zdrojov firmy (manažment, významná udalosť) a externé determinanty, ktoré predstavujú komplex činiteľov vychádzajúcich z ekonomického, kultúrneho a právneho prostredia, v ktorom firma pôsobí.³⁹

Praktickým otázkam týkajúcich sa priamych zahraničných investícií (PZI) je v ekonomickej teórii venovaná veľká pozornosť. Tejto problematike sa chceme venovať s akcentom na pozitívne, ale i na niektoré negatívne javy spojené s priamym zahraničným investovaním. Priame zahraničné investície výrazne ovplyvnili svetovú ekonomiku, ktorá podľa P.F. Druckera prešla tromi zásadnými zmenami:

- ekonomika primárnych produktov stratila súvislosť s priemyselnou ekonomikou,
- v rámci priemyselnej ekonomiky sa stratila súvislosť medzi výrobou a zamestnaním,
- hnacou silou svetovej ekonomiky sa namiesto obchodu so službami stali skôr presuny kapitálu.⁴⁰

S ohľadom na vývoj v poslednom období sa domnievame, že diskusia o svetovej ekonomike, o internacionalizácii, o medzinárodnom podnikaní nie je možná bez stručného priblíženia si úlohy priamych zahraničných investícií. Zahraničnú investíciu je možné považovať za tvorbu kapitálu v inej krajine. Investor sa podieľa nielen na zisku firmy, ale aj na jej vlastníctve v takom rozsahu, že ju môže ovládať, kontrolovať a riadiť. Priame zahraničné investície predstavujú jednak pohyb finančných prostriedkov, ale taktiež aj transfer technológií, skúseností, manažmentu. Pri priamych zahraničných investíciách sa dostáva do inej krajiny obchodné tajomstvo, právo na používanie určitej značky, know-how, prenikajú marketingové stratégie.

³⁹ FERENČÍKOVÁ, S. In BALÁŽ, P. a kol. 2010. *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava : SPRINT dva, s. 151. ISBN 978-80-89393-18-3

⁴⁰ DRUCKER, F.P. 1992. *Management budoucnosti začíná dnes*. Praha : Management Press, s. 9. ISBN 80-85603-00-4

Neoddeliteľnou súčasťou všetkých týchto procesov je aj nastavenie kontrolných mechanizmov zo strany investora.

Priamymi zahraničnými investíciami umiestňuje investor svoje prostriedky v zahraničí s cieľom získať kontrolu nad podnikom, do ktorého investoval. V pozícii investora najčastejšie vystupujú transnacionálne korporácie. R. Outrata považuje PZI za zdrojový nástroj realizácie stratégií transnacionálnych korporácií.⁴¹ Investor sa podieľa nielen na zisku, ale aj na vlastníctve, riadení a kontrole zahraničnej firmy. Rozhodujúci je dlhodobý vzťah medzi zahraničným investorom a podnikom. Investor má podstatný vplyv na manažment podniku, má rozhodujúci podiel na hlasovacích právach, rozhoduje o ďalšej činnosti spoločnosti.

Priame zahraničné investície svojou dynamikou prevyšujú tempo rastu medzinárodného obchodu s tovarom a službami. „A práve počnúc 80. rokmi dynamiku svetového obchodu začínajú predstihovať priame zahraničné investície ako jeden z rozhodujúcich nástrojov TNK.“⁴² Súčasne však zásadne ovplyvňujú vývoj národných ekonomík a svetového trhu. Aj keď priame investície celkom detailne neanalyzujeme, považujeme za nevyhnuté upozorniť na pozitíva, ktoré zahraničné investície môžu priniesť iným ekonomikám. Na základe praktických skúseností z pôsobenia mnohých firiem i na Slovensku možno vymenovať niektoré pozitívne vplyvy priamych zahraničných investícií:

- urýchlenný prístup k novým technológiám;
- zvýšenie životnej úrovne;
- možnosť prístupu k novým trhom;
- vytvorenie nových pracovných miest;
- zvyšovanie kvalifikácie pracovných síl a vytvorenie novej firemnej kultúry;
- rozvoj infraštruktúry;
- zlepšenie imidžu domácich produktov a podnikov;
- zlepšenie stavu inštitucionálneho systému;
- rozvoj zaostalých regiónov.

Pri vymenovaní mnohých pozitív je potrebné obrátiť pozornosť aj na kritické názory, ktoré nie vždy hodnotia vplyv zahraničných investícií iba ako pozitívny prvok

⁴¹ OUTRATA, R. A KOL. 2006. *Globalizácia a slovenská ekonomika*. Bratislava : Ekonomický ústav SAV, s. 117 ISBN 80-7144-150-3

⁴² OUTRATA, R. A KOL. 2006. *Globalizácia a slovenská ekonomika*. Bratislava : Ekonomický ústav SAV, s. 82. ISBN 80-7144-150-3

v hospodárskom vývoji menej rozvinutých, či transformujúcich sa ekonomík strednej a východnej Európy. Hospodárska expanzia nadnárodných firiem prináša mnohé negatíva nielen do ekonomického života, ale ovplyvňuje v mnohom iné krajiny v zmysle sociálnom i politickom. Za všetky si dovoľujeme uviesť stanovisko nemeckého sociológa U. Becka, zaoberajúceho sa okrem iného aj problematikou globalizácie, ktorý vo svojej práci *Čo je globalizácia. (Omyly globalizmu, odpovede na globalizáciu)* tvrdí: „...žijeme vo svete, ktorý je ďaleko vzdialený od modelu voľného obchodu à la David Ricardo, spočívajúceho v komparatívnych výhodách výdavkov. Vysoká nezamestnanosť v takzvanom treťom svete a v postkomunistických krajinách Európy núti vlády týchto krajín, aby sa venovali hospodárskej politike orientovanej na export – na účet sociálneho štandardu a životného prostredia. Nízkymi platmi, často žalostnými pracovnými podmienkami a „zónami bez odborov“ si tieto krajiny konkurujú navzájom i s bohatými západnými štátmi o zahraničný kapitál“.⁴³

Zahraničná expanzia firiem má teda aj negatívne dopady na ekonomický a spoločenský život krajiny. G. Soros hovorí otvorene o problémoch korupcie jednak pri prilákaní nadnárodných korporácií, ktoré dostávajú daňové výhody a iné úľavy a jednak pri využívaní prírodných zdrojov, keď sa koncesie kupujú prostredníctvom úplatkov. Banské a ropné spoločnosti vystupujú proti korupcii vtedy, keď už koncesie získali, ale v boji o koncesie nepoznajú zábrany.⁴⁴

Nadnárodné spoločnosti pri využívaní technológií so zámerom zefektívniť výrobu nemusia vždy prihliadať k domácim podmienkam, predovšetkým pokiaľ ide o životné prostredie. „Rozpor *ekonomika – príroda*, resp. životné prostredie hrozí apokalyptickým vyústením. Mnohonásobné zvyšovanie intenzity koristníckeho čerpania prírodných zdrojov ignorujúce ekologické náklady je v hlbokom rozpore s racionálnym hospodárením.“⁴⁵ Taktiež nie je pravidlom, že sú pre ne atraktívne zaostalejšie regióny, pretože obyčajne radšej smerujú do oblastí, kde je vybudovaná infraštruktúra a sústredená lacná pracovná sila. Zvyšovanie kvalifikácie pracovnej sily nemá vždy očakávaný efekt, pretože vo väčšine prípadoch ide o jednoduché zručnosti, ktoré sa

⁴³ BECK U. 2004. *Čo je globalizácia (Omyly globalizmu, odpovede na globalizáciu)*. Bratislava: Vydavateľstvo Spolku slovenských spisovateľov, s. 139. ISBN 80-8061-190-4

⁴⁴ SOROS, G. 2002. *O globalizácii*. Bratislava : Kalligram, s. 45. ISBN 80-7149-490-9

⁴⁵ ŠIKULA, M. 2009. Kritická miera rozporov civilizácie a globálna ekonomická kríza. In *Ekonomický časopis*, č. 8, s. 737. ISSN 0013-3035

týkajú obsluhovania určitého zariadenia a nie je možné ich využiť na inom pracovisku. Mnohé krajiny, kde bol zaznamenaný masívny prílev zahraničného kapitálu sa vyrovnávajú aj s problémom korupcie zo strany politických špičiek a štátnej správy.

2.3.3 Zdroje konkurencieschopnosti v medzinárodnom podnikaní

Pri akejkoľvek úspešnej podnikateľskej aktivite ekonomického subjektu, či už na národnej alebo medzinárodnej úrovni sa otvára otázka, v čom spočívajú zdroje konkurenčnej schopnosti podniku, odvetvia, či celého hospodárstva. V súčasnej etape vývoja svetovej ekonomiky nadobúdajú veľký význam znalosti, ako intelektuálny kapitál a ako strategický faktor. Pre riadiacich pracovníkov je dynamika znalostí najdôležitejším imperatívom. Pred manažmentom stoja v súčasnosti podľa *P. Druckera* tri základné úlohy: sústavný, kontinuálny rozvoj každého pracovníka za účelom získavania znalostí, druhým krokom je to, aby sa organizácia naučila tieto znalosti využívať a ďalším krokom je učiť sa inovovať a inovácie musia byť organizované ako systematický proces.⁴⁶ Znalosti predstavujú súbor vedomostí, na základe ktorých ľudia prinášajú rozhodnutia alebo vykonávajú dôležité úkony prospešné pre podnikanie. V ekonomickej teórii sa stretávame s množstvom nových pojmov ako je znalostná ekonomika, znalostný manažment, znalostní pracovníci a pod. Bez toho, aby sme si predsavzali zaujať stanovisko k problematike znalostnej ekonomiky (je to pôda, ktorá očakáva ešte veľa analýz a skúmaní), možno v krátkosti zhrnúť, že znalostná ekonomika spočíva zhruba na dvoch princípoch a podmienkach:

- na nových výrobných faktoroch ako sú informačné a komunikačné technológie, high-tech a automatizácia;
- na budovaní nového typu konkurencieschopnosti, ktorá je založená na inováciách, celoživotnom vzdelávaní, know-how, na ľudskom kapitáli.

Znalostná ekonomika „...odráža posun od technicko-fyzikálnych faktorov, profilujúcich informačnú spoločnosť, k faktorom založeným na vedomostiach a ľudskom kapitáli. Prebiehajúce technologické zmeny sa spájajú s potrebou osvojiť si

⁴⁶ DRUCKER, F.P. 1995. *Managing in a Time of great Change*. Harmondsworth : Penguin Books, s. 79. ISBN 0-525-94053-7.

nové znalosti a zručnosti.“⁴⁷ V súčasnom období, keď sa používa termín znalostná ekonomika, nadobúda pohľad na konkurenčnú schopnosť iné dimenzie. Podľa R. Outrata sú fenomén konkurencieschopnosť a znalostná ekonomika synonymické.⁴⁸ Znalostná ekonomika je spájaná so schopnosťou využívať najnovšie poznatky z oblasti vedy v najnovších technických a technologických procesoch. Znalostná ekonomika si vyžaduje sústavnú prácu predovšetkým s ľudským potenciálom, ktorý má rozhodujúci význam pri každom spoločenskom pokroku. Preto sa aj komparatívne výhody a konkurenčná schopnosť ekonomiky posúva do oblasti vedeckého výskumu. „...znalostnej ekonomike sa pripisuje atribút posunu od tradičných, Ricardovsko-Heckscherovsko-Ohlinovských komparatívnych výhod, využívaných najmä pri konkurencii cenou, k tzv. dynamickým, intelektom človeka vytváraným konkurenčným výhodám, ktoré sú zdrojom kvalitatívnej konkurencieschopnosti.“⁴⁹ Konkurencieschopnosť v ekonomike nespočíva už len v efektívnom využívaní zdrojov, ale predovšetkým v riadení týchto zdrojov. Preto sa venuje veľká pozornosť práve otázkam manažmentu nového prístupu ľudí na riadiacich miestach, ktorí nevnímajú konkurenciu ako priestor, v ktorom súperia s inými ekonomickými subjektami, ale ako proces vytvárania priestoru nového. Konkurencia v súčasnosti nie je konkurenciou medzi národnými štátmi, ale je to konkurencia medzi firmami. Medzinárodný charakter podnikania priniesol i poznatky, že je potrebné meniť zaužívané konkurenčné stratégie. Pozornosť sa musí obracať predovšetkým na prispôsobenie sa odlišným trhovým podmienkam, na integráciu procesov a činností, na zosúladenie manažérskych predstáv o riadení spoločnosti medzi domácim manažmentom a manažmentom prichádzajúcim zvonka.

V súvislosti so zmenami konkurencie v medzinárodných podmienkach je podnetné konštatovanie popredného odborníka na ekonomické riadenie L. Thurowa, ktorý 21. storočie charakterizuje ako storočie konkurencie všetkých proti všetkým. „Ak sa vrátite k niekdajšej teórii komparatívnych výhod, boli tieto výhody závislé na dvoch veciach: na vybavenosti prírodnými zdrojmi a na veľkosti tovární. Ak ste teda mali

⁴⁷ SIVÁK, R. A kol. 2011. *Slovník znalostnej ekonomiky*. Bratislava : SPRINT dva, 2011, s. 410. ISBN 978-80-89393-45-9

⁴⁸ OUTRATA, R. 2010. Konkurencieschopnosť a procesy dobíjania – metodologické východiská. In *Ekonomické rozhlady*, č. 2, 2010, s. 213. ISSN 023-262X

⁴⁹ OUTRATA, R. 2010. Konkurencieschopnosť a procesy dobíjania – metodologické východiská. In *Ekonomické rozhlady*, č. 2, 2010, s. 213. ISSN 023-262X

ropu, ťažili ste ropu. Ak ste mali poľnohospodársku pôdu, pestovali ste poľnohospodárske produkty. A ak ste boli krajinou bohatou na kapitál, vyrábali ste kapitálovo náročné produkty. Každý mal vo svetovej ekonomike akési prirodzené miesto“.⁵⁰ A ako hovorí ďalej, ak je súčasná ekonomika érou inteligenčných odborov – softvéru, čipov, nových materiálov, tieto nemajú nikde prirodzený domov a môžu sa nachádzať kdekoľvek na svete. Preto rozhodujúcou konkurenčnou výhodou v 21. storočí bude človek, jeho vzdelanosť a jeho kvalifikácia, pre ktorú neexistujú hranice a je ťažko na jej prílev uvaliť akékoľvek ochrannárske opatrenia.

Na základe uvedeného dochádza *L. Thurow* k záveru, že komparatívne výhody si dnes ľudia vytvárajú sami. Víziu budúcej ekonomiky autor prirovnáva k pohybu kontinentálnych - litosferických dosiek, ktoré vyvolávajú zemetrasenia a výbuchy sopiek. Podľa neho tvárnosť ekonomiky v súčasnosti ovplyvňuje pohyb piatich „ekonomických dosiek“, ktoré sú príčinou zmien a zásadne ovplyvnia budúci vývoj:

- koniec komunizmu;
- prechod od odborov založených na prírodných zdrojov k inteligenčným odborom, ktoré ľudia vytvárajú sami, čo znamená odlišné priemyselné prostredie;
- rast svetovej populácie a jej starnutie. V roku 2025 sa predpokladá, že vo väčšine vyspelých krajín budú tvoriť vyššie percento ľudia nad 65 rokov;
- ekonomika má globálny charakter;
- nebudeme žiť vo svete s jednou dominantnou ekonomikou, nikto nebude v zásade diktovať pravidlá hry.⁵¹

L.Thurow tieto svoje vízie zverejnil v polovici 90. rokov minulého storočia. Máme možnosť porovnať jeho predstavy s realitou a skutočne, bez toho, aby sme chceli podrobne hodnotiť či porovnávať jeho tvrdenia je jednoznačné, že veľa z jeho predpokladov sa naplňa. Je prirodzené, že vo svojich víziách vychádzal z reálnych politických a ekonomických zmien vo svete (pád východného bloku, starnutie obyvateľstva...), ale je podstatné to, že dokázal tieto tendencie a trendy predložiť a vyhodnotiť.

⁵⁰ THUROW, L. In GIBSON, R.(ed.). 1998. *Nový obraz budúcnosti. Rethinking the Future*. Praha : Management Press, s. 225. ISBN 80-85943-80-8

⁵¹ THUROW, L. In GIBSON, R. (ed.). 1998. *Nový obraz budúcnosti. Rethinking the Future*. Praha: Management Press, 261 s. ISBN 80-85943-80-8

Ekonomické prostredie na začiatku 21. storočia sa vyznačuje zmenou všeobecne platných modelov správania ekonomických subjektov. Vývoj nám potvrdzuje, že časom bude svetová ekonomika vyžadovať nové spôsoby a pravidlá podnikania a obchodovania, ktorým sa budú musieť ekonomické subjekty prispôbiť. „Realita podmienok na globálnych trhoch sa začala od začiatku tisícročia stále viac opierať o rýchle zvyšovanie pridanej hodnoty, a to vďaka efektívnemu využívaniu znalostí a nie ako doteraz o neustály rast produktivity práce všetkých dispozičných zdrojov (prípadne o znižovanie vlastných nákladov). Bolo to vyvolané aj tým, že globalizácia svetového hospodárstva a s ňou súvisiaca liberalizácia sa premietla do rastu rizík v celom medzinárodnom obchode. Zmenila sa aj samotná podstata prístupu ku konkurenčným výhodám. Už nimi nie sú iba ekonomický potenciál firiem a podnikov. Zvyšuje sa schopnosť rýchlo, flexibilne a pri využití vysokej miery inteligencie i podnikateľského „citu“ reagovať svojimi hmotnými i nehmotnými vstupmi na vysoko profitabilné rastové príležitosti, príp. úspešne obsadzovať novo sa objavujúce medzery na medzinárodných trhoch“.⁵² Aj tieto závery potvrdzujú - na základe reálneho hospodárskeho fungovania, že v medzinárodnej konkurencii je dôležité hľadať nové možnosti, nový priestor v konkurenčnom prostredí, objavovať „medzery“, kde by bolo možné sa realizovať a uplatniť „podnikateľský cit“, ktorý spočíva predovšetkým v schopnostiach ľudí na riadiacich pozíciách stanoviť stratégiu a určiť základné smery svojich podnikateľských aktivít.

Strategický manažment si vyžaduje precíznu profiláciu, presný výber konkurenčnej výhody z cieľového trhu. Strategické riadenie neznamená zamerať sa na príliš veľa výhod trhu, pretože tento spôsob môže viesť k priemernosti. Pre budúcnosť je dôležité vzdelávanie a výchova ľudí, ktorí budú mať poznatky o vedúcej práci, pretože nestačí, aby firmy viedli len funkční manažéri. Sú to hlavne ľudia - vedúce osobnosti, ktorí niečo vedia o vedení ľudí, ktorí vedia vypracovať víziu spoločnosti a ktorí vedia, ako vytýčiť stratégiu na dosiahnutie tejto vízie. O týchto ľuďoch sa hovorí ako o neúnavných komunikátoroch, ktorí sa snažia, aby im ľudia porozumeli, uverili im a súčasne rozširujú právomoci druhých.

⁵² BALÁŽ, P. a kol. 2010. *Medzinárodné podnikanie. Na vlně globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. Bratislava : SPRINT, s. 205. ISBN 978-80-89393-18-3

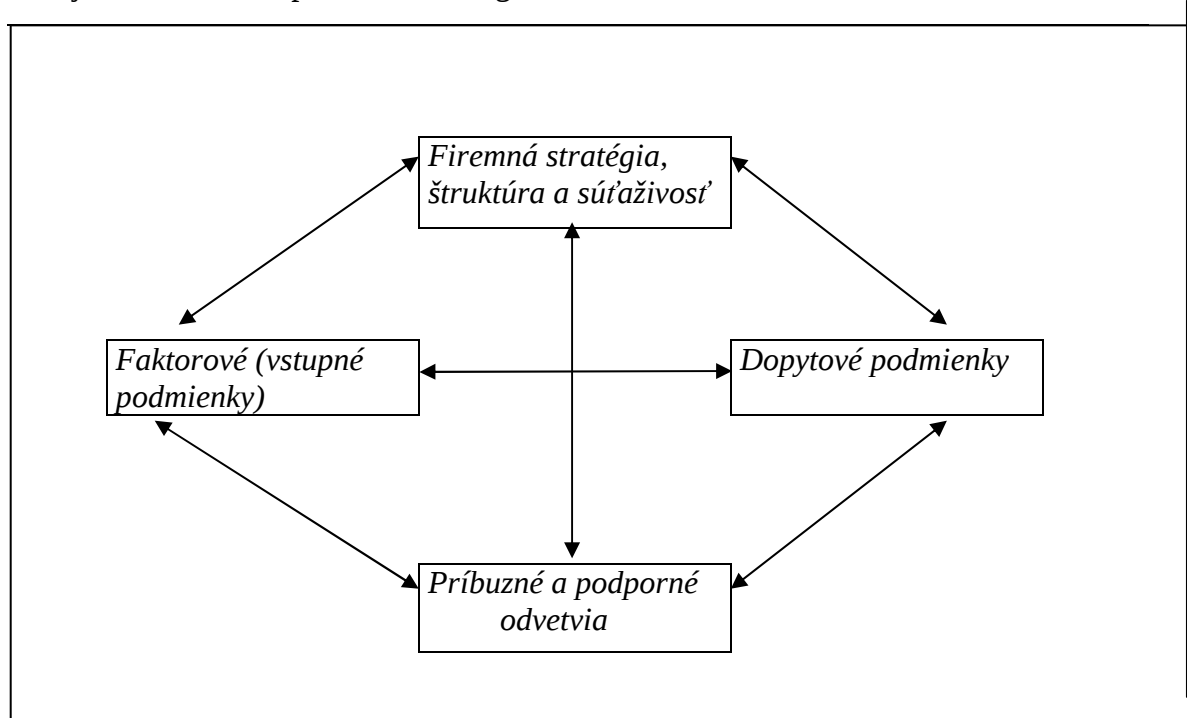
2.3.4 Konkurenčná schopnosť podľa modelu M. Portera a jej vplyv na manažérske myslenie

V ekonomickej literatúre týkajúcej sa otázok manažmentu sa veľká pozornosť venuje teóriám M. Portera⁵³, ktoré ovplyvnili manažérske myslenie a všetky jeho teoretické postoje sa opierajú o to, akú konkurenčnú pozíciu má na trhu firma. Schopnosť domácich ekonomík presadiť sa na zahraničnom trhu závisí od domácej základne, ktorú tvoria štyri faktory a ich vzťahy, ktoré tvoria štruktúru diamantu. Národy sa v zahraničnej konkurencii v jednotlivých odboroch presadzujú hlavne vďaka domácej základni - domácejmu diamantu, ktorý je dynamický, je progresívny a núti domáce podnikateľské subjekty k vyšším výkonom.

Tabuľka 2

Domáca základňa – domáci diamant:

Zdroj: M.Porter, Competitive advantage of nations, 1998, s. 127



⁵³ V svojich prácach analyzuje, od čoho závisí schopnosť niektorých ekonomických subjektov presadiť sa v medzinárodnej súťaži a prichádza k záveru, že je to predovšetkým domáce, národné podnikateľské prostredie. M. Porter vytvoril model, v ktorom prepoil vzťahy produktivity a konkurencieschopnosti, pričom konkurencieschopnosť je základom postavenia podniku na trhu. Pozornosť je preto venovaná tým činiteľom, ktoré môžu zásadným spôsobom ovplyvniť konkurencieschopnosť podnikov.

Faktory vzájomnej súčinnosti a konkurencieschopnosti:

- vstupné výrobné podmienky;
- podmienky domáceho dopytu;
- príbuzné a podporné odvetvia;
- firemná stratégia, štruktúra a súťaživosť.

Vstupné výrobné podmienky - sú prírodné zdroje, pracovná sila a infraštruktúra. Výrobné faktory tohto typu už z dlhodobého hľadiska nepredstavujú konkurenčnú výhodu. Krajiny, ktoré majú lacnú pracovnú silu a relatívny dostatok prírodných zdrojov, využívajú tieto faktory často neefektívne. Ak má viesť výrobný faktor k trvalejšej výhode, musí byť špecializovaný a ťažko nahraditeľný vzhľadom na svoju originalitu. Najvýznamnejším prvkom, ktorý má vplyv na hospodársky rast sú najnovšie objavy z oblasti vedy a technológií, ktoré vytvárajú ľudia, takže je možné i konštatovať, že rozhodujúcim prvkom sa stáva ľudský potenciál.

Podmienky domáceho dopytu - závisia od množstva faktorov, ktoré na prvý pohľad nemajú čisto ekonomický charakter. Tieto podmienky závisia nielen na životnej úrovni, ale odrážajú sa v nich kultúrne zvyklosti obyvateľstva, rebríček hodnôt panujúci v danej spoločnosti, závisia od životného štýlu, či módných trendov.

Príbuzné podporné odvetvia - konkurencieschopnosť ekonomiky je ovplyvnená aj domácimi dodávateľmi, ktorí sú takto zapojení, aj keď nepriamo, do medzinárodného konkurenčného prostredia tým, že podporujú konkurenčnú výhodu svojho odberateľa.

Firemná stratégia, štruktúra a súťaživosť - sa týka úrovne riadenia podnikov. Veľký význam má strategické riadenie predovšetkým ľudských zdrojov ako najrozhodujúcejšieho potenciálu budúceho rozvoja firmy.

Okrem podmienok, ktoré sa podieľajú na vytváraní konkurencieschopnosti, vytvoril Porter model piatich konkurenčných síl, ktorý formuje chrbticu podnikania, ktorá je založená na stratégii využívania piatich konkurenčných síl:

- úroveň rivality medzi konkurentmi;
- vstup konkurenta;
- vyjednávacía sila dodávateľov;
- vyjednávacía sila nákupcu;
- ohrozenie nebezpečenstvom substitučných produktov z iných odvetví.

Všetky tieto sily sa sústreďujú okolo konkurencieschopnosti ekonomického subjektu. Ak už máme definovaných päť základných konkurenčných síl, ďalšou úlohou je, ako urobiť strategickú voľbu. Porter navrhuje tri generické stratégie:

- **Stratégia nákladového vodcovstva**, jej cieľom je zvíťaziť nad konkurenciou pri poskytovaní tovarov a služieb pri nižších nákladoch. Jeho cieľom je priemerný zákazník, masový trh bez výraznejšej diferenciácie. Znakom tejto stratégie je veľké množstvo pri nízkych nákladoch. Toto vodcovstvo si vyžaduje veľký podiel na trhu, pretože tak získava výhodnejšiu pozíciu.
- **Stratégia diferenciácie** – je tu vysoká miera diferenciácie produktu. Je zameraná na spotrebiteľa, ktorý sa pohybuje v malom segmente. Ceny sú tu zvyčajne vyššie a spotrebiteľ ich akceptuje, pretože vie, že za cenu získa kvalitu. Zameriava sa len na niektoré segmenty, má vyššie náklady ako nákladový vodca.
- **Stratégia úzkeho zamerania** – uplatňuje sa prostredníctvom diferenciácie alebo nízkych nákladov. Orientuje sa na úzky segment a zameriava sa na uspokojenie úzkej skupiny spotrebiteľov. Vyrába výrobok, alebo poskytuje službu, ktorá si vyžaduje zvláštne vlastnosti, a to podľa geografického trhu, typu zákazníka, skupiny výrobkov.

Tabuľka 3

Tri generické stratégie

Zdroj: Peng M.: Global strategic management , str. 45

	<i>Výrobová diferenciácia</i>	<i>Trhová segmentácia</i>	<i>Kľúčová oblasť fungovania</i>
<i>Nákladové vodcovstvo</i>	<i>Nízka (prevažne podľa ceny)</i>	<i>Nízka (masový trh)</i>	<i>Spracovateľský priemysel, materiálový a logistický manažment</i>
<i>Diferenciácia</i>	<i>Vysoká (prevažne podľa jedinečnosti)</i>	<i>Vysoká (veľa trhových segmentov)</i>	<i>Výskum a rozvoj, marketing a predaj</i>
<i>Úzka</i>	<i>Nízka (prevažne podľa ceny) alebo vysoká (hlavne podľa jedinečnosti)</i>	<i>Nízka (jeden alebo niekoľko segmentov)</i>	<i>Akákoľvek oblasť fungovania</i>

Konkurenčnou výhodou sa stáva schopnosť firmy adaptovať sa na rýchlo sa meniace požiadavky trhu, predovšetkým produkovať zásadné inovácie, ktoré prinášajú kvalitatívny pokrok. Porter tvrdí, že „...každý podnik musí zvládnuť – alebo mať aspoň kapacitu vstrebať – celú škálu technológií, ktoré ovplyvňujú jeho počínanie pri poskytovaní hodnoty zákazníkovi. Skúsenosti z mnohých odborov mi hovoria, že sám revolučný vedecký objav alebo schopnosť zabezpečiť si v konkrétnom odbore najlepšiu technickú a technologickú kapacitu sa nezdať byť také dôležité. Zdrojom výhody je skôr schopnosť technológie aplikovať. A ak chcete technológiu aplikovať, musíte ju integrovať s množstvom ďalších vecí. Znova a znova sa teda presviedčame, že ten, kto s novou technológiou príde na trh ako prvý, často na trhu nevyhrá. Víťazom sa stáva ten, kto príde na to, ako danú technológiu začleniť do širšieho kontextu svojho podniku“.⁵⁴

Rozhodujúci význam pri úspešnom riadení firmy hrá teda vzájomná integrácia základných komponentov podnikovej sústavy riadenia - jednota medzi strategickým riadením, organizáciou procesov v podniku a dlhodobá práca s ľudským kapitálom a manažment nielen na národnej, ale i medzinárodnej úrovni. Pri presadení sa firmy na medzinárodnom trhu je určujúca prevaha nielen v technickom vybavení, ale v súčasnosti nadobúda významnú úlohu otázka strategického riadenia podniku v prípade, ak chce preniknúť na zahraničný trh. Podľa E. Mikelku existujú rôzne prístupy pri realizácii technologickej politiky, ktoré delí na politiku technologického tlaku, ktorá vychádza z tvorivých aktivít výskumu, vývoja a ich komerčného využitia a na politiku technologického ťahu, ktorá vychádza z požiadaviek trhu na určité produkty, ktoré následne stimulujú príslušný výskum a vývoj.⁵⁵

Termín „*business strategy*“- stratégia podnikania nemožno vnímať len ako programové inštrukcie, ale je to teória, ako úspešne konkurovať, je to unifikovaná téma, ktorá má určité spoločné črty v rozličných podnikoch. Pochopenie stratégie podnikania vo svete by bolo nekompletné bez uvedomenia si úlohy top manažérov ako stratégov a tvorcov firemnej stratégie.

V dnešnej dobe ešte veľa manažérov chápe firmu ako mechanický stroj, tvrdí fínsky teoretik F. Capra (pôvodom fyzik), ktorý reaguje na ekonomické, sociálne,

⁵⁴ PORTER, M. In GIBSON, R.(ed.). 1998. *Nový obraz budúcnosti. Rethinking the Future*. Praha : Management Press, s. 68. ISBN 80-85943-80-8

⁵⁵ MIKELKA, E. 2000. *Informačná spoločnosť – postindustriálne štádium vývoja*. Bratislava : Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky, s. 18. ISBN 80-7144-108-2

ekologické problémy vo svete vo svojej práci *Skryté súvislosti*. V súčasnosti nie je možné vnímať firmu ako mechanický stroj, kde každá súčiastka plní svoju stanovenú úlohu. Životaschopné a odolné spoločnosti s dlhou životnosťou sú tie, ktorých správanie je podobné živým organizmom, pričom rozlišuje dve skupiny charakteristík:

- prvým znakom je silný zmysel pre komunitu a kolektívnu totožnosť, sústredených okolo určitých spoločných hodnôt;
- do druhej skupiny charakteristík zaraďuje otvorenosť voči vonkajšiemu svetu, toleranciu pri vstupe nových myšlienok a schopnosť učiť sa, rýchlo reagovať v meniacej sa situácii a prispôbovať sa novým okolnostiam.⁵⁶

„Vízie majú pre úspech organizácie kľúčový význam, lebo všetky ľudské bytosti potrebujú mať pocit, že ich konanie je zmysluplné a smeruje k určitému cieľu. Na všetkých úrovniach organizácie potrebujú mať ľudia pocit, že vedia, kam idú. Vízia je mentálny obraz toho, čo chceme dosiahnuť, ide však zároveň o niečo zložitejšie, ako len určitý konkrétny cieľ. Vízie väčšinou odporujú bežným, racionálnym formám prejavu. Ciele sa dajú merať, kým vízie majú kvalitatívnu povahu a sú oveľa vágnejšie“.⁵⁷ Nie menej je však dôležité pre svoje vízie zo strany manažmentu získať spolupracovníkov a presvedčiť ich o správnosti budúceho vývoja. „Práve tak, ako medicína čerpá z biológie, chémie, fyziky a radu ďalších prírodných vied, management zasa čerpá z ekonomiky, psychológie, matematiky, politickej teórie, histórie a filozofie. Rovnako ako medicína je však management zároveň samostatným odborom s vlastnými predpokladmi, s vlastnými zámermi, s vlastnými výkonnostnými cieľmi a kritériami.“⁵⁸ Domnievame sa, že kvalifikáciou pre manažment akejkoľvek firmy v budúcnosti nebude iba odborná zdatnosť a spôsobilosť v danom odbore, ale i štúdium a poznatky z oblasti sociálnej psychológie, psychológie práce, sociológie a ďalších spoločenských vied.

⁵⁶ CAPRA, F. 2009. *Skryté súvislosti*. Bratislava : Vydavateľstvo spolku slovenských spisovateľov, 281 s. ISBN 978-80-8061-383-9

⁵⁷ CAPRA, F. 2009. *Skryté súvislosti*. Bratislava : Vydavateľstvo spolku slovenských spisovateľov, s. 122. ISBN 978-80-8061-383-9

⁵⁸ DRUCKER, F.P. 1992. *Management budoucnosti začína dnes*. Praha : Managemet Press, s. 105. ISBN 80-85603-00-4

2.3.5 Efekty plynúce z podnikania v medzinárodnom ekonomickom priestore

Mnohé z toho, čo sme analyzovali v súvislosti s medzinárodným podnikaním, by sme radi zhrnuli do nasledujúcich záverov, ktoré prispejú k analýze efektov z medzinárodného podnikania:

- **špecializácia** je jednak výsledkom del'by práce na úrovni národnej i medzinárodnej ekonomiky a súčasne špecializácia proces del'by práce dynamizuje, pretože si zároveň vyžaduje kooperáciu ekonomických subjektov, ktorá prerastá hranice národných ekonomík. Nástrojmi týchto procesov sa stali národné firmy, ktoré svojou činnosťou nadobudli medzinárodný rozmer.
- **transnacionálne korporácie** nadobudli v medzinárodnom podnikaní najvýznamnejšiu úlohu. Sú to veľké medzinárodné a nadnárodné spoločnosti, ktoré expandujú do tých prostredí, kde môžu dosiahnuť najvyššiu efektívnosť pri využívaní všetkých dostupných zdrojov. Pri svojej konkurenčnej stratégii sa nesústredujú na tradičné spôsoby hospodárskej súťaže, ale uplatňujú metódy strategických konkurenčných nástrojov.
- **inovácie a nové výrobné technológie** a ich transfer v medzinárodnom ekonomickom prostredí nadobúdajú v súčasnosti rozhodujúci význam.
- **pozitívny efekt** priamych zahraničných vstupov plyní nielen pre samotné firmy, ale tento efekt sa prenáša aj do cieľových krajín, kde môžu ovplyvniť kvalitu ekonomického prostredia. Je však možné stretnúť sa i s niektorými nepriaznivými dôsledkami ich pôsobenia nielen v ekonomickej oblasti, ale i v oblasti spoločenskej a politickej.
- **kvalitný manažment** je z hľadiska budúcnosti veľkou konkurenčnou výhodou v medzinárodnom podnikaní. Kladie sa dôraz na úlohu takého manažmentu, ktorý je schopný vytvárať stratégie podnikania so zámerom nájsť a vykryť tie miesta na trhu, kde je možné získať výhodnejšie postavenie.

2.4 Medzinárodný obchod – nástroj medzinárodného podnikania

Výmena tovarov v čase rozmachu kapitalizmu nadobúda medzinárodný charakter. Obchod medzi krajinami však existoval po stáročia pred výrazným ekonomickým rozvojom kapitalizmu. Mal však celkom iný charakter, čo bolo podmienené nielen nízkym stupňom del'by práce a špecializácie, ale i nerozvinutou

infraštruktúrou, ktorá je jedným zo základných predpokladov rozvoja obchodných vzťahov. Rozmach kapitalizmu vyvolal nielen expanziu medzinárodnej deľby práce, kooperácie, špecializácie, ale začína sa rozvíjať moderný dopravný systém, rozvíjajú sa priemyselné podniky, ktoré majú charakter veľkovýroby.

2.4.1 Medzinárodný obchod ako jeden zo základných nástrojov medzinárodného podnikania.

Vnútorne trhy ekonomík vplyvom rastu výroby už neboli schopné pohltiť celú produkciu, preto producenti hľadajú nové miesta pre odbyt svojich výrobkov. Prenikajú za národné hranice ekonomík a tak vznikajú medzinárodné trhy a medzinárodné centrá obchodovania. Medzinárodný obchod predstavuje relatívne samostatnú činnosť a má svoj vlastný špecifický mechanizmus, ktorý je charakterizovaný usporiadaním medzinárodných trhov, metódami obchodnej politiky, službami, spôsobmi platieb, úverovaním, tvorbou cien, medzinárodnými dohodami medzi ekonomickými subjektami a vzťahmi medzi štátmi. „Medzinárodný obchod bol v doterajšom vývoji svetovej ekonomiky najdôležitejšou oblasťou, v ktorej prebiehal proces zmedzinárodňovania ekonomickej aktivity...“⁵⁹

Výrazný rozvoj zaznamenal medzinárodný obchod v rokoch 1890-1913. Tento trend v medzinárodnom obchode mal svoj základ v rozvíjajúcom sa hospodárstve. Priemysel zaznamenal výrazný rast v krajinách, ktoré boli považované za metropoly. Veľké množstvo krajín bolo pod vplyvom koloniálnej nadvlády a slúžili ako zdroj surovín a pracovnej sily. Prvá svetová vojna priniesla zásadné geopolitické zmeny, rozpadli sa mnohé štátne celky a následne vzniklo množstvo nových štátnych útvarov, ktoré začínajú budovať svoju národnú ekonomiku. Pre obdobie medzi dvoma svetovými vojnami je typické utlmenie obchodnej výmeny medzi národnými ekonomikami. Najväčšia stagnácia bola zaznamenaná v 30. rokoch 20. storočia. V poslednom desaťročí pred druhou svetovou vojnou bolo zaznamenané relatívne uzatváranie národných trhov.

V období po druhej svetovej vojne dochádza k výraznej kvalitatívnej zmene, ktorá spočívala v tom, že sa medzinárodný obchod rozvíja rýchlejšie ako HDP. Hlavným dôvodom rastu medzinárodného obchodu v povojnovom období bola jednak

⁵⁹ OUTRATA, R. 2006. *Globalizácia a slovenská ekonomika*. Bratislava : Ekonomický ústav SAV, s. 81. ISBN 80-7144-150-3

dynamika rastu HDP, ktorej priemerné ročné tempo rastu bolo 4% a výrazné otváranie národných ekonomík. To spôsobilo, že sa zvýšil podiel vonkajších ekonomických vzťahov v jednotlivých ekonomikách a taktiež aj podiel zahraničného obchodu na HDP jednotlivých krajín. „Medzinárodný obchod získal po DSV mimoriadnu dynamiku. Zatiaľ čo v prvej polovici 20. storočia trikrát skolaboval v dôsledku dosahov dvoch svetových vojen a veľkej hospodárskej krízy rokov 1929-33, v povojnovom období, kedy jeho sprievodnými znakmi boli multilateralizmus ako nová metóda medzinárodnej obchodnej politiky (viac transparentnosti a menej diskriminácie) a presadzujúci sa freetradizmus ako východiskový princíp zahraničnoobchodnej politiky mnohých kľúčových obchodných mocností, zamenal do poklesu v roku 2009 ako dôsledku globálnej hospodárskej krízy len malé „zakolísanie“ v kontinuálnom dlhodobom raste v hodnote i vo fyzickom objeme.“⁶⁰

Je nevyhnuté pripomenúť, že tieto nové trendy v oblasti otvárania sa národných ekonomík platili predovšetkým pre krajiny vtedajšej západnej Európy a USA. Krajiny tzv. východného bloku sa snažili vytvoriť vlastné ekonomicko-politické zoskupenie na báze centrálného plánovania pri hegemonii bývalého Sovietskeho zväzu.

Dynamický rozvoj hospodárstva, ktorý bol zaznamenaný predovšetkým od druhej polovice 50. rokov, neviedol len k rastu výroby, ale i k prehĺbovaniu internacionalizácie. Pozitívnu úlohu medzinárodného obchodu oceňuje i analytik procesu globalizácie *J.E. Stiglitz*. Podľa neho pomohol medzinárodný obchod mnohým krajinám k oveľa vyššiemu hospodárskemu rastu, než v aký mohli kedykoľvek dúfať. Rast založený na exporte bol ťažiskom politiky, ktorá priniesla bohatstvo väčšej časti Ázie, v dôsledku čoho sa začalo miliónom ľudí lepšie dariť.⁶¹ Ekonomický rast si začal vyžadovať celkom iný stupeň špecializácie a kooperácie nielen medzi jednotlivými národnými ekonomikami, ale i na úrovni firiem. Vznikajú nové technologické postupy, nové výrobky, nové odvetvia, vytvárajú sa nové proporcie medzi týmito odbormi a sektormi výroby a rozvíjajú sa i očakávania spotrebiteľa. Menia sa taktiež proporcie medzi ťažobným a spracovateľským priemyslom v prospech spracovateľského priemyslu. V spracovateľskom priemysle následne vznikajú a rozvíjajú sa moderné

⁶⁰ KOSÍR, I. 2010. *Medzinárodná ekonomická integrácia. Od autarkie ku globálnej ekonomickej integrácii*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, s. 41. ISBN 978-80-8083-942-0

⁶¹ STIGLITZ, J.E. 2003. *Jiná cesta k trhu. Hledání alternativy k současné podobě globalizace*. Praha : PROSTOR, s. 30. ISBN 80-7260-095-8

odborní, ktoré sú veľmi tesne spojené s vedeckotechnickým pokrokom a s vysokou vybavenosťou práce najnovšou technológiou pri stále sa zmenšujúcej relatívnej spotrebe surovín. Ak do druhej svetovej vojny bola výstavba priemyselných odborov procesom autonómnym, v povojnovom období počíta priemyselná expanzia s medzinárodným obchodom ako s nevyhnutným ekonomickým predpokladom. Obchod týmto stráca pôvodné črty – keď bol chápaný ako nástroj realizácie nadbytočnej produkcie. Nevzťahuje sa na finálnu produkciu, ale stále viac sa vzťahuje na dodávky kooperujúcich podnikov rôznych krajín, hlavne v rámci veľkých medzinárodných komplexov. V období globalizácie „nastáva posun od interodvetvového k intraodvetvovému obchodu.“⁶², čo súvisí so zmenou charakteru procesu medzinárodnej špecializácie. Podľa R. Outrata je intraodvetvový obchod podporovaný procesom intraodvetvovej špecializácie. Medzinárodná intraodvetvová výrobná špecializácia, a tým aj intraodvetvový medzinárodný obchod sa realizuje jednak na základe tzv. produktovej diferenciácie, jednak na báze technologického rozčleňovania výrobného procesu určitého výrobku (odvetvia) danej firmy a cezhraničného usmerňovania (outsourcingu – offshoringu) jednotlivých technologických fáz v závislosti od konkurenčných výhod daných lokalít.⁶³ I. Kosír považuje medzinárodný obchod za najzrejmější „vizuálny“ dôkaz globalizácie svetového hospodárstva pre širokú verejnosť.⁶⁴

Rozmiestnenie priemyslu je aj napriek globalizačným trendom vo svete stále nerovnomerné, aj keď sa rad rozvojových krajín v poslednom období zapojil do ekonomiky. Výrazný rast zaznamenali v poslednom desaťročí krajiny ako Čína a Brazília. Lokalizácia priemyslu do rozvojových krajín spôsobila dynamické zmeny v štruktúre exportu týchto krajín. Rast priemyselnej výroby a medzinárodného obchodu vyvolávajú zmeny v rozmiestnení svetového ekonomického potenciálu. Dynamika je umožnená súbežným rozvojom všetkých obchodných a finančných služieb vrátane rozvoja dopravy. Výroba, obchod a služby sa stále viac prepájajú na novej technologickej úrovni.

⁶² OUTRATA, R. A KOL. 2006. *Globalizácia a slovenská ekonomika*. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, s. 87. ISBN 80-7144-150-3

⁶³ OUTRATA, R. A KOL. 2006. *Globalizácia a slovenská ekonomika*. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, s. 87. ISBN 80-7144-150-3

⁶⁴ KOSÍR, I. *Medzinárodná ekonomická integrácia. Od autarkie ku globálnej ekonomickej integrácii*. Banská Bystrica : UMB, s. 43. ISBN 978-80-8083-942-0

2.4.2 Inštitucionálne usporiadanie medzinárodného obchodu

Ako sme uviedli vyššie, po druhej svetovej vojne sa ustúpilo od hospodárskej politiky, ktorá mala výrazné črty hospodárskeho nacionalizmu. Jasným prejavom tohto procesu je vznik medzinárodných organizácií ako GATT (neskôr WTO), UNCTAD a ďalších. V predchádzajúcom období medzinárodného obchodu chránili clá a iné obmedzenia trhový systém pred konkurenčnými výhodami inej krajiny. Napríklad vhodné clo bolo jedným zo spôsobov, ako vylúčiť ničivé alebo nevýhodné vplyvy na vnútorný trh. K medzinárodným organizáciám, ktoré sa zaoberali odstraňovaním prekážok voľného obchodu patrilo združenie GATT (1948), ktorej následníkom bola v roku 1994 založená **WTO** - Svetová obchodná organizácia, ktorej úlohou je:

- vytvárať podmienky vedúce k znižovaniu tarifných ciel a mimotarifných obchodných prekážok;
- sledovať a zaisťovať poskytovanie doložky najvyšších výhod medzi zmluvnými stranami, ktoré túto dohodu podpísali;
- hodnotiť situáciu v MO a hľadať cestu k odstraňovaniu obchodných prekážok;
- riešiť spory medzi zmluvnými stranami;
- prejednávať problémy rozvoja obchodu v rozvojových krajinách;
- poskytovať školenie funkcionárov členských krajín;
- vydávať odborné publikácie;
- podporovať slobodný obchod, slobodné podnikanie a ničím neobmedzenú konkurenciu;
- usilovať sa o potieranie, zákaz diskriminácie medzi členmi;
- vytvárať podmienky vedúce k zákazu kvantitatívnych dovozných obmedzení;
- zaisťovať slobodu tranzitu cez územie tretích štátov.

V roku 1964 presadili rozvojové krajiny - vzhľadom na to, že nemali možnosť zasahovať do mnohých záležitostí, kde dominovali priemyselne vyspelé krajiny, vytvorenie zvláštneho orgánu OSN, ktorý dostal názov Konferencia OSN o obchode a rozvoji – **UNCTAD**. Jej hlavnou úlohou bola podpora medzinárodného obchodu hlavne medzi krajinami s nerovnomerným hospodárskym vývojom. Úlohou UNCTAD je:

- podpora medzinárodného obchodu predovšetkým obchod medzi krajinami s rôznym stupňom vývoja, medzi rozvojovými krajinami;

- vytvárať zásady a politiku medzinárodného obchodu a pridružených problémom hospodárskeho rozvoja;
- sledovanie a uľahčenie koordinácie iných inštitúcií v rámci systému OSN na poli medzinárodného obchodu;
- podnikat' iniciatívu na rokovanie a prijímanie mnohostranných dohôd na poli obchodu;
- zlad'ovanie obchodnej a rozvojovej politiky vlád a oblastných hospodárskych zoskupení;
- zvyšovanie príležitostí pre obchod, investície rozvojových krajín, pomáhať pri vyrovnávaní sa s problémami, ktoré vyplývajú z globalizácie a ich integrácie do svetovej ekonomiky na základe princípov spravodlivosti.

Medzi ďalšie významné medzinárodné inštitúcie, ktoré sa zaoberajú hospodárskou spoluprácou a rozvojom patrí **OECD**, ktorá je základným fórom pre diskusiu o ekonomických otázkach na úrovni vlády a má tri základné úlohy:

- dosiahnutie čo najvyššieho stupňa ekonomického rastu pri udržaní finančnej stability;
- podpora voľného obchodu;
- podpora rozvoja v chudobnejších nečlenských štátoch.

Medzinárodná obchodná komora patrí do skupiny nevládných inštitúcií a vznikla v roku 1920 (Československo sa stalo jej členom už v roku 1921, po prerušení členstva v 50. rokoch mu bolo v roku 1992 obnovené členstvo). Úlohou Medzinárodnej obchodnej komory je zastupovať subjekty medzinárodnej obchodnej činnosti, vyjadrovať stanoviská a pôsobiť na zlepšenie podmienok medzinárodného obchodu.

Na medzinárodnom trhu narastá počet významných aktérov. Mení sa stratégia transnacionálnych korporácií, rastie tlak na finalizáciu produkcie, zvyšovanie podielu výskumu a inovácií a zdieľanie skúseností s domácimi firmami. „Medzinárodný obchod a globálne finančné trhy sú veľmi zdatné pri vytváraní bohatstva, ale nevedia sa postarať o iné sociálne potreby ako zachovanie mieru, zmiernenie chudoby, ochrana životného prostredia, pracovné podmienky či ľudské práva – to, čo sa všeobecne nazýva „verejné statky“.“⁶⁵ Tento stav sa nám potvrdil predovšetkým v poslednom období, kedy sa ukázala potreba zmeny postavenia a úloh týchto medzinárodných inštitúcií,

⁶⁵ SOROS, G. 2002. *O globalizácii*. Bratislava : Kalligram, s. 24. ISBN 80-7149-490-9

ktoré by mali byť garantom rovnovážneho vývoja vo svete. M. Šikula upozorňuje, že „kríza v podstate potvrdila nevyhnutnosť zásadnej zmeny postavenia nadnárodných svetových finančných inštitúcií, ako je Svetová banka a Medzinárodný menový fond, ktorých pôsobenie sa ukázalo z hľadiska ich kontrolných, ale aj stimulačných a regulačných funkcií ako nedostatočné a polovičaté.“⁶⁶

2.4.3 Zmena kvality medzinárodného obchodu a faktory, ktoré ju ovplyvnili

Zásadné zmeny v ekonomikách vyspelých krajín majú svoje korene už v polovici 20. storočia, kedy sa začína klásť dôraz na rozhodujúcu a zásadnú úlohu vedy a techniky v ekonomike. Tieto trendy mali svoj pôvod v poznaní, že mnohé tradičné zdroje ekonomického rastu budú vyčerpané. Zdôrazňuje sa úloha špecializácie v medzinárodnej del'be práce, kde hrá najdôležitejšiu úlohu vybudovanie infraštruktúry pre nasledujúce 21. storočie v oblasti telekomunikácií a dopravy. A. a H. Tofflerovci v práci *Utváranie novej civilizácie* hovoria o troch veľkých civilizačných vlnách vo vývoji spoločnosti.⁶⁷ Tretia vlna začína okolo roku 1955, kedy sa začína so zavádzaním počítačov a iných druhov vysoko účinných inovácií. „Krajiny Tretej vlny predávajú svetu informácie a inovácie, manažment, kultúru i pop-kultúru, špičkové technológie, software, vzdelanie, výchovu, lekársku starostlivosť, finančné i iné služby.“⁶⁸

Autori taktiež charakterizujú základné črty tzv. tretej vlny.⁶⁹

⁶⁶ ŠIKULA, M. A KOL. 2010. *Stratégia rozvoja slovenskej spoločnosti*. Bratislava : Ekonomický ústav SAV, s. 75. ISBN 978-80-7144-179-3

⁶⁷ Prvá vlna začala agrárnou revolúciou, ktorá sa postupne rozšírila a priniesla zakladanie osád, dedín, kultiváciu pôdy a nový spôsob života. Koncom 17. stor. sa prehnala Európou priemyselná revolúcia a rozpútala druhú vlnu zmien, ktorá zachvátila národy a kontinenty oveľa rýchlejšie. Druhá vlna zrevolucionizovala život v Európe a v Severnej Amerike a hybnou silou týchto premien bol nový spôsob tvorby bohatstva – továrenská výroba.

⁶⁸ TOFFLER, A.-TOFFLEROVÁ, H. 1996. *Vytváranie novej civilizácie*. Bratislava : Open Windows, s. 31. ISBN 80-85741-15-6

⁶⁹ Hlavné črty ekonomiky tretej vlny, ktoré sú považované za kľúče k prosperite a globálnej konkurencieschopnosti 21. storočia:

1. Výrobné faktory – hlavným výrobným faktorom sa stávajú informácie, predstavy, symboly,
2. Nehmatateľné hodnoty – schopnosť strategicky získavať, generovať, šíriť a aplikovať poznatky,
3. Demasifikácia – posun k flexibilným technológiám podporuje rozmanitosť a slúži voľbe zákazníka,
4. Práca – rastie nezameniteľnosť práce. Nájsť osobu so správnou zručnosťou je ťažšie a nákladnejšie,
5. Inovácie – nové nápady na technológie, marketing, procesy, financie,
6. Veľkovýroba – pracovné jednotky sa zmenšujú. Počet malých firiem narastá,
7. Organizácia – rozkladanie byrokratických štruktúr firiem,
8. Integrácia systémov – komplexnosť ekonomiky si žiada sofistikovanejšiu integráciu a manažment,
9. Infraštruktúra – vytvorenie elektronických sietí, ktoré spájajú počítače, databázy a ďalšie informačné

Veľký význam sa prikladá rozvoju subjektívneho prvku ekonomických procesov – pracovnej sily. Existuje množstvo vzdelávacích a výcvikových programov na prípravu vysoko kvalifikovaných odborníkov schopných zvládať najnovšiu techniku a technológie. Obdobie 80. rokov 20. storočia môžeme považovať za nástup procesu „dematerializácie“ ekonomiky a za začiatok éry ekonomiky, ktorú často označujeme termínom „intelektualizovaná“ ekonomika, znalostná ekonomika. P. Krugman tvrdí, že v striktnom technologickom zmysle môžeme hovoriť o modernom informačnom veku od čias, keď spoločnosť Intel predstavila mikroprocesor v roku 1971. Začiatkom 80. rokov sa však začali presadzovať vo viditeľnej podobe produkty, ktoré obsahovali tieto technológie v podobe faxov, video hier a osobných počítačov. V 90. rokoch už bolo jasné, že informatizácia dramaticky zmení ekonomiku.⁷⁰ Tieto nové vplyvy sa premietajú do všetkých oblastí vo vnútri národných ekonomík. Zásadným spôsobom však pôsobia aj na vonkajšie ekonomické vzťahy, na spôsob podnikania v medzinárodnom meradle a na formy realizácie medzinárodných obchodných transakcií.

Medzi najvýraznejšie zmeny v štruktúre medzinárodného obchodu predovšetkým v 80. rokoch patrí nástup úplnej intelektualizácie medzinárodného obchodu, ktorá sa vyznačuje predovšetkým posunom od obchodu s tovarom k obchodu so službami a vedeckotechnickými poznatkami. Medzinárodný obchod sa mení vo všetkých jeho rovinách. Predovšetkým je evidentná snaha odstrániť rozličné bariéry, ktoré vytvárali národné štáty v záujme ochrany svojich producentov. Rozhodujúcu úlohu v tomto procese zohrávali USA, ktoré v tomto období vyvíjali tlak na Japonsko, aby oslabilo ochranu vlastného trhu a taktiež bol vyvíjaný tlak na Európu, predovšetkým na poľnohospodársky protekcionizmus.

Pri súčasnom hodnotení výkonnosti národných ekonomík už nie je rozhodujúce, ako sa vyvíja dovoz a vývoz, ale ako je ekonomika a jej subjekty zapojená do procesu medzinárodnej výmeny z hľadiska svojho podielu pridanej hodnoty na celosvetovo vyrábanom produkte. Dôležité je taktiež zvládanie a využívanie možností, ktoré ponúkajú najnovšie technológie.

technológie. Elektronické cesty tvoria základnú infraštruktúru ekonomiky tretej vlny, 10. Zrýchlenie – všetky zmeny zrýchľujú tempo operácií a transakcií. Rýchlosť šírenia informácií je najdôležitejšia.

⁷⁰ KRUGMAN, P. 2009. *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. New York : W.W. Norton & Company, s. 22. ISBN 978-0-393-07101-6

Obchod sprevádza človeka od tých čias, ako začal považovať svoje produkty za nadbytočné. Okrem toho bol obchod prostriedkom stretávania sa ľudí, či to bolo na úrovni jednoduchým foriem až po jednanie na úrovni veľkých medzinárodných spoločností. V obchode hrali vždy dôležitú úlohu medziľudské vzťahy a komunikácia, ktorá bola predpokladom prezentácie nielen tovaru alebo služby, ale súčasne sa prezentovala cez svojich reprezentantov aj firma. Veľký význam malo jednanie medzi predávajúcim a kupujúcim, ktoré sa v niektorých kultúrach dodnes považuje za umenie. Základné princípy a pravidlá obchodovania sa uplatňujú aj dnes, hoci majú jednoducho povedané iný obal, ale podstata zostáva rovnaká – získať na svoju stranu zákazníka v záujme realizácie tovaru či služby. Pravidlom by malo byť seriózne jednanie na oboch stranách, čo jednoducho znamená dodať kvalitný tovar na jednej strane a na strane druhej za tovar podľa dohody zaplatiť. Je prirodzené, že vývojom ekonomiky sa mení aj charakter obchodovania. Nie je to len stav, že obchod prekračuje národné hranice, ale mení sa aj jeho forma, kedy z neho akoby ustupovalo to, čo sa považovalo v minulosti za podstatné – subjekt, osoba, obchodník.

Množstvo ľudí, predovšetkým v bežnom obchodnom styku, stále uprednostňuje tradičný spôsob kúpy tovaru či služby. Klasickým spôsobom obchodu je v našom poňatí vzťah dvoch alebo viacerých osôb kde môže, ale i nemusí prísť k jednaniu, či je to na úrovni bežného konzumenta spotrebného tovaru, alebo úrovni jednania veľkých firiem. Z výhod osobného obchodného jednania, ktorých je množstvo, vymenujeme iba niektoré:

- vzájomné pôsobenie medzi partnermi, veľa napovie spôsob reči, prostredie, reč ľudského tela;
- počas jednania je možné si ihneď vysvetliť mnohé nejasnosti pokiaľ ide o produkt alebo o službu;
- produkt, službu je možné lepšie predstaviť;
- pri osobnom kontakte je možné rýchlejšie odhaliť neistotu partnera;
- vzájomná diskusia prinesie veľa podnetného pre obe stránky rokovania.

V prípade medzinárodného obchodu pristupujú k obchodnému jednaniu mnohé ďalšie faktory, ktoré súvisia s tým, že partneri pochádzajú z rozličných kultúr, sú ovplyvnení rôznymi zvykmi, tradíciami, špecifikami pri styku s inými ľuďmi. Pri obchodnom jednaní dôležité uvedomiť tieto zásady:

- cieľom jednania je obchod, jednanie nie je spoločenská aktivita;

- jednotlivé záchytné body jednania musia byť pripravené racionálne, analyticky zdôvodnené, bez protirečení;
- komunikácia má byť priama;
- písomné zmluvy sú záväzné, ústne dohody záväzné nie sú;
- dôležitejšie sú aktuálne informácie ako názory;
- veľmi dôležité je stanovenie termínov, očakáva sa ich dodržiavanie.⁷¹

Osobné jednanie medzi partnermi však má aj negatívne stránky, ako sú osobné sympatie, či antipatie, nevhodné prostredie, neistota niektorého z obchodných partnerov, nedostatočná príprava na rokovanie, neznalosť národných zvyklostí partnerov atď. Mnohé z týchto negatívnych faktorov môžu byť eliminované práve využívaním mnohých nových spôsobom komunikácie v obchodnom styku na národnej i medzinárodnej úrovni.

2.4.4 Nové metódy komunikácie v medzinárodnom obchode

Ako sme uviedli, komunikácia patrí k základným faktorom socializácie človeka a zohráva dôležitú úlohu nielen v obchodných vzťahoch, ale v medziľudských vzťahoch vôbec. Aj tento proces však prešiel za posledné desaťročia zásadnou zmenou a v obchodnej komunikácii sa začali využívať informačné siete prenosu dát, začalo sa hovoriť digitálnej komunikácii v obchode. Sieťové prepojenie sa stalo základom počítačovo sprostredkovanej komunikácie. Komunikácia má svoj verbálny charakter, ale chýba tu možnosť používať prostriedky neverbálnej komunikácie - gestá, pohyby, priestorové umiestnenia, pohľady, výraz tváre atď. Na druhej strane však technologický rozvoj stále viac dopĺňa možnosti počítačovej komunikácie vizuálnymi, akustickými a ďalšími komponentmi. Využívanie funkcií a možností počítačovej komunikácie znamená aj veľké zefektívnenie komunikácie. Kvalitatívny rozdiel medzi bezprostrednou komunikáciou a elektronickou komunikáciou ešte nie je dostatočne objasnený a pred teoretikmi z oblasti ekonomickej teórie, sociológie, sociálnej psychológie stojí množstvo nevyjasnených otázok.

Siete prenosu dát sa začali v ekonomike vyspelých krajín, predovšetkým v USA rozvíjať okolo roku 1970 vo finančníctve, energetike a leteckej doprave. V 80. rokoch funguje tento systém v množstve firiem, kedy informačné systémy začínajú

⁷¹ KASSIN, S. - FEIN, S.- MARKUS, H.R. 2008. *Social psychology*. Wadsworth: Cengage Learning. 545s. ISBN 978-0-495-80945-6

elektronicky prepájať rozličné odbory firemnej činnosti – výrobu, logistiku, financie, obchod, marketing. Začínajú sa koordinovať všetky úrovne od producentov materiálov až po finálneho spotrebiteľa. Môže sa tak spájať veľa nezávislých účastníkov v reálnom čase s použitím informačných technológií. Výrazný vplyv na komunikáciu vo firme a medzi firmami má internet. Jeho prínos spočíva hlavne v úlohe distribučného média, informačných zdrojov v elektronickej podobe a funkcii podnikových kanálov.

P. Kotler v práci *Moderný marketing* uvádza, že v súčasnosti sa formuje nový internetový vek. Svetovú ekonomiku teraz okrem iného utvára technológia, globalizácia, ekologické aktivity. Hovorí o štyroch konkrétnych silách, ktoré tvoria základ digitálnej éry, digitálnej ekonomiky:

1. Digitalizácia a konektivita - čoraz viac prístrojov pracuje s digitálnymi informáciami (tokmi jedničiek a núl) teda bitov. Aby mohli bity prúdiť medzi miestami a prístrojmi, je potrebná konektivita, ktorá spája firmy a ľudí. (Intranet, Extranet, Internet).
2. Internetová explózia – so vznikom World Wide Webu a internetových prehliadačov v 90. rokoch 20. storočia sa internet zmenil z komunikačného nástroja na revolučnú technológiu. Tento rast používania internetu je srdcom tzv. Novej ekonomiky. Umožňuje firmám a jednotlivcom prístup k množstvám informácií.
3. Nové formy sprostredkovania – prehodnocuje sa spôsob obsluhy trhov. Mnohé veľké zavedené firmy spustili online predaj. Prvé čisto internetové spoločnosti (Amazon.com, eBay) zaznamenali veľký úspech. Vznikajú teda nové distribučné cesty.
4. Customizácia a customerizácia – pri customizácii firma preberá iniciatívu a upraví trhovú ponuku. Pri customerizácii nechá firma návrh ponuky na jednotlivcovi – zákazníkovi. Zákazník sa tak stáva spolupracovníkom, aktívnym spotrebiteľom.⁷²

Komunikačným kanálom vo firme sa stal intranet, ktorý fakticky nahrádza klasické komunikačné kanály ako telefón, fax, e-mail, papierovú a niekedy aj osobnú komunikáciu a umožňuje efektívne pracovať s informáciami. Zamestnanci môžu zdieľať množstvo dokumentov a taktiež zdieľať kalendár. „Unifikovaná komunikácia

⁷² KOTLER, P. A KOL. 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, s. 174. ISBN 978-80-247-1545-2

ponúka možnosť zlepšiť interakciu a výkonnosť komunikácie medzi ľuďmi, zabezpečuje efektívnejšiu podnikovú komunikáciu eliminovaním komplexnosti a umožňuje zákazníkom, partnerom a spolupracovníkom prístup k správne mu zdroju v správnom čase. Zjednotená komunikácia podporuje dômyselné a rozmanité spôsoby preberania a odovzdávania informácií, ktoré urýchľujú rozhodovanie a zjednodušujú podnikateľské procesy“.⁷³ Internet ponúka veľké, predtým nepoznané možnosti, pretože má celosvetovú pôsobnosť. Pomocou internetu sa dá prenášať nielen text, ale i obraz, zvuk, čo je u niektorých starších médií nerealizovateľné. Taktiež si na internete môže užívateľ zvoliť to, čo chce sledovať a súčasne je na internete priestor na individuálne vyjadrenie a publikovanie správ. Prostredníctvom internetu je možné komunikovať takmer s celým svetom z jedného miesta.

2.4.4.1 Internet ako nový komunikačný kanál v medzinárodnom podnikaní a v medzinárodnom obchode

Vznik nového komunikačného kanálu – internetu ovplyvnil celý život jednotlivcov a to nielen pracovný. Názov *internet* bol prvýkrát použitý v roku 1982. Ďalších niekoľko dlhých rokov bol internet využívaný viac menej v uzavretej komunite. V roku 1985 bolo do internetu zapojených okolo 2 000 počítačov. Prvá webová stránka uzrela svetlo sveta 6. augusta 1991. Webový prehliadač sa stal oknom do sveta internetu. Prvý webový prehliadač bol čisto textový, neobsahoval grafiku a neovládal sa myšou – z dnešného pohľadu bol teda nudný a neatraktívny. V roku 1993 nastala dôležitá zmena, pretože bol vytvorený prvý grafický webový prehliadač Mosaic, ktorý výrazne zjednodušil prácu s internetom. Preto bol v tomto roku zaznamenaný výrazný nárast počítačov zapojených do internetu - v roku 1993 ich už bolo viac než dva milióny. Grafický webový prehliadač bol prvý, ktorý začal byť masívne používaný a pritiahol k internetu aj bežných ľudí. Koncom 80. rokov bola do internetu zapojená i Európa, neskôr Austrália, Ázia a Afrika.

Internet sa tak stal jednou z globálnych príležitostí v súčasnom ekonomickom prostredí. Vytvára globálne elektronické spoločenstvo, v ktorom kupujúci a predávajúci, dodávatelia a distributéri, zamestnanci a zamestnávateľia môžu prijímať rýchle

⁷³ KASSAY, Š. 2010. *Podnik a podnikanie. Strategická komunikácia*. Bratislava: Veda, Vydavateľstvo SAV, s. 69. ISBN 978-80-224-1134-9

rozhodnutia založené na informáciách v reálnom čase. Internet poskytuje nový účinný kanál k zákazníkom, k rôznym segmentom zákazníkov a k novým obchodným príležitostiam. Pribúda počet elektronicky sprostredkovaných interpersonálnych vzťahov, počet užívateľov internetu sa rapídne zvýšil. Čoraz viac veľkých svetových korporácií považuje za svoj prirodzený trh celý svet, nielen svoju krajinu.

Podľa autorov E.Brusseaua a N.Curienu v práci *Internet and Digital Economics* spája internet z dlhodobej perspektívy dve staršie ekonomické evolúcie: na jednej strane je to skutočnosť, že všetky telekomunikačné siete vytvorené v 19. storočí vyústili do elektroniky vytvorenej v druhej polovici 20. storočia; na strane druhej to boli počítače použité počas druhej svetovej vojny. Pre internet je typické spracovanie a obeh informácií, obchodné transakcie, organizačná koordinácia, sieťové riadenie, atď.⁷⁴ Taktiež autori G.Bannock a R.E. Baxter tvrdia, že technická zmena hrala ústrednú úlohu vo vývoji globalizácie počnúc železničnou dopravou a telekomunikačnými inováciami v 19. storočí, cez ďalšie inovácie v doprave, logistike, informačnej technológii a zavedením internetu v 20. storočí. Globalizácia na konci 20. storočia je pokračovaním, doznením priemyselnej revolúcie vo Veľkej Británii v 18. storočí.⁷⁵ Internet môžeme považovať za fenomén, ktorý ovládol celý svet z nasledujúcich dôvodov:

- pre jeho technický potenciál a predovšetkým pre jeho schopnosť pôsobiť ako sprostredkovateľ pre množstvo diferencovaných foriem informačného riadenia. Prístup do tejto medzinárodne prepojenej flexibilnej siete podnecuje ekonomické činitele zvyšovať informačnú intenzitu svojich služieb a rozširovať ich medzinárodnú výmenu;
- logika tejto štandardnej a decentralizovanej siete plniacej platformu pre poskytnutie služieb založených na informáciách a inováciách, ktoré sú rozšírené v globálnom priestore, tvorí prototyp súčasnej ekonomiky, kde priemysel smeruje k tomu, aby bol organizovaný podľa pružného modelu vďaka štandardizovanému prepojeniu – kde sú konkurenti silne spojení so schopnosťou inovovať, kde produkty a služby rastú s informačnou intenzitou a kde je ekonomický priestor čoraz viac internacionalizovaný.

⁷⁴ BROUSSEAU, E. - CURIEN, N. 2007. *Internet and Digital Economics*. Cambridge : Cambridge University Press, 796 s. ISBN 978-0-521-85591-4

⁷⁵ BANNOCK, G.- BAXTER, R.E. 2010. *The Palgrave Encyclopedia of World Economic History since 1750*. Hampshire : PALGRAVE MACMILLAN, s. 221. ISBN 978-0-230-22392-9

Internet má univerzálny charakter s kapacitou integrovania a koordinácie všetkých úrovní obchodu – od producentov materiálov po finálneho spotrebiteľa. Môže sa spájať veľa nezávislých účastníkov v konkrétnom čase s využitím technológií. Internet je možné identifikovať ako hybnú silu, ktorá stojí za zmenami v obchode a firemnej kultúre, v prevádzke firiem a v podnikaní.⁷⁶ Všetky tieto zmeny majú univerzálny charakter a nepoznajú hranice.

Internet a internetový obchod má mnohotvárnú funkcionalitu. Je to nový spôsob interakcie medzi ekonomickými faktormi. Internetová technológia pretransformovala tradičné obchodné systémy, ktoré dovoľujú narastajúcemu počtu podnikov, vládnych organizácií a jednotlivých zákazníkov komunikovať so všetkými prostredníctvom všetkého, čo je digitalizované. Internet má multimediálny charakter a poskytuje mnohotvárne funkcionality. Samozrejmosťou sa stáva precízna kontrola vymieňajúcich sa informácií, nový spôsob interakcie medzi ekonomickými činiteľmi a významnou silou sa stala rýchlosť prenosu informácií.

2.4.5 Elektronický obchod a úloha firiem pri využívaní moderných metód elektronického obchodovania.

Nové formy komunikácie sa zdynamizovali. Obchodovanie, ktoré sa stretávalo s množstvom prekážok prirodzeného charakteru, ako je napr. vzdialenosť a taktiež s množstvom bariér administratívneho charakteru, sa zásadne mení. Súčasná informačná éra prekonáva mnohé z týchto prekážok. V rámci kontraktačných postupov smerujúcich k uzavretiu obchodných zmlúv sa už dlhší čas vo svete presadzuje nový fenomén, tzv. elektronický obchod. Na báze aplikácií výsledkov informatiky do realizačnej sféry práva vznikajú viaceré právne problémy, a to aj legislatívne. Viacerí teoretici sa domnievajú, že vzniká alebo už vzniklo akési počítačové právo, komplexne sa zaoberajúce právnymi, legislatívnymi a aplikačnými aspektmi informatiky.

Nebudeme sa však v tejto časti zaoberať právnymi aspektmi elektronického obchodovania. Skôr považujeme za nevyhnuté vyjasniť si význam medzinárodne frekventovaných pojmov E-business a E-commerce, ktoré sú často používané ako synonymá, pričom sú to odlišné pojmy. E-business je každá činnosť vykonávaná s použitím elektronických komunikácií, je to užívanie internetu firmami a zahŕňa celú

⁷⁶ BALÁŽ, P.-VERČEK, P. 2002. *Globalizácia a nová ekonomika*. Bratislava : Sprint v.fra, s. 84. ISBN 80-89085-06-7

škálu ekonomických a ďalších rozmanitých činností realizovaných elektronicky, kam patria okrem iných aj také oblasti, ako je napríklad E-procurement či E-government. E-business je v podstate elektronickou formou už existujúcich činností. V elektronickom obchode sa preferuje elektronická prezentácia, napr. prostredníctvom elektronickej pošty alebo internetovej stránky. Taktiež hotovostné transakcie sa začínajú realizovať elektronickou formou, napr. platením platobnými kartami alebo priamymi úhradami z bankového účtu. E-business znamená všetky aspekty elektronických obchodných aktivít, ako je nákup, predaj, inventarizácia, marketing, manažovanie, podporné služby, výmena pracovných údajov s dodávateľmi, výmena dát so zákazníkmi. Ak budeme používať termín E-business, tak je to predovšetkým širšia škála obchodných aktivít. V *Slovníku znalostnej ekonomiky* je termín E-business (elektronické podnikanie) charakterizovaný ako vnútro podnikové a medzipodnikové procesy a transakcie medzi dodávateľmi, zákazníkmi, podnikmi a podnikovými tímami s minimálnym počtom medzičlánkov a predstavuje používanie elektronických prostriedkov pre všetky podnikové funkcie a procesy.⁷⁷ Elektronické podnikanie je vykonávanie existujúcich ekonomických činností elektronickou formou.

E-commerce – elektronický obchod je predaj a nákup tovaru a služieb elektronickými prostriedkami a má užší význam ako E-business a je len jednou z aktivít elektronického podnikania, ktoré môžu byť vedené na internete, elektronický obchod je „kontinuálnou súčasťou, zložkou alebo podmnožinou e-biznisu.“⁷⁸ a zabezpečuje prenos vlastníctva alebo práv na užívanie tovarov alebo služieb. Globálne rozšírenie internetu a elektronického obchodu bolo stimulované hlavne rozvojom trhových nástrojov zo strany súkromného sektora. Dôležitú úlohu zohrala liberalizácia telekomunikácií, finančných služieb a dopravných služieb v mnohých krajinách, čo bolo rozhodujúcim prvkom pri rozšírení internetu a tým aj elektronického obchodu. Dôvody, ktoré viedli firmy k tomu, aby si osvojili systém elektronického obchodu, boli:

- rozšírenie trhu pre existujúci produkt alebo službu;
- zdokonalenie koordinácie medzi zákazníkmi a dodávateľmi;
- zákazníci si vyžadujú tento spôsob obchodovania;

⁷⁷ SIVÁK, R. 2011. *Slovník znalostnej ekonomiky*. Bratislava : SPRINT dva, 2001, s. 59. ISBN 978-80-89393-45-9

⁷⁸ SIVÁK, R. 2011. *Slovník znalostnej ekonomiky*. Bratislava : SPRINT dva, 2001, s. 60. ISBN 978-80-89393-45-9

- znižovanie nákladov;
- väčšina konkurentov je online;
- zavedenie si vyžadujú dodávatelia;
- je to požadovaný spôsob pre verejné obstarávanie;
- vláda poskytuje stimuly pri využívaní elektronického obchodu.

Môžu však existovať dôvody a bariéry pre zavedenie elektronického obchodovania, ktoré môžu byť nasledovného charakteru:

- ochrana súkromných dát a bezpečnostných otázok;
- neadekvátne právne ochrana pre internetového dodávateľa;
- potreba *face-to-face* interakcie pri predaji produkcie;
- vysoké náklady pri implementácii elektronickej siete;
- zákazníci nechcú túto technológiu;
- problémy s hľadaním zamestnancov so znalosťami z oblasti elektronickej komunikácie;
- vysoké náklady na zavedenie internetu;
- obchodný zákon nedovoľuje používanie internetu.

Na globálnej úrovni v procese internacionalizácie a technických inovácií smeruje stratégia transnacionálnych korporácií a všetkých krajín k osvojeniu si funkcií internetu a predností elektronického podnikania. R. Madleňák konštatuje, že úspešná aplikácia a prevádzka elektronického podnikania si vyžaduje konzistentnú integráciu troch konfigurácií:

- organizačná konfigurácia, ktorá zahŕňa integráciu procesov v rámci podniku a aj medzi podnikmi,
- konfigurácia siete, ktorá obsahuje technologické a administratívne štruktúry elektronických komunikácií,
- konfigurácia koncových zariadení.⁷⁹

Aj pri prenikaní a rozširovaní elektronického obchodovania, teda pri uplatňovaní prvkov globalizácie v národných ekonomikách, je dôležitý jednak objektívny stav ekonomiky určitej krajiny a jednak právny stav vo vzťahu k zavádzaniu elektronických komunikačných kanálov.

⁷⁹ MADLEŇÁK, R.-VACULÍK, J. 2009. *Elektronické podnikanie*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, s. 16. ISBN 978-80-8070-952-5

Národná ekonomika, národné prostredie predstavuje priemyselnú štruktúru, informačnú štruktúru, finančný systém, ľudské zdroje, sociálne a kultúrne faktory a spotrebiteľské preferencie. Nie vždy je krajina ekonomicky, technologicky a z hľadiska ľudského potenciálu pripravená na takýto zásah do tradičných foriem fungovania ekonomiky. Právny stav, národná legislatíva je často vážnou prekážkou, pretože implementovanie prvkov elektronických komunikačných sietí si vyžaduje zo strany vlád národných ekonomík liberalizáciu telekomunikácií a trhu s informačnými technológiami, vyžaduje si investície vlád do informačnej infraštruktúry, reguláciu ochrany spotrebiteľa, ako aj úpravu práva na duševné vlastníctvo.

Informačná spoločnosť je termín, ktorým sa zvykne označovať moderná spoločnosť. *J. Basl a J. Pour* uvádzajú, že informačná spoločnosť je termín používaný v súvislosti so zavádzaním nových, predovšetkým informačných a komunikačných technológií (počítačov, internetu atď.) do najrôznejších oblastí života. „Termín informačná spoločnosť má zdôrazniť fakt, že vedľa technologických otázok musia byť riešené aj nesmierne dôležité otázky z oblasti ekonomiky, etiky, morálky, politiky, práva a ďalších, všeobecne celé široké spektrum možných dopadov na ľudskú spoločnosť a jednotlivca.“⁸⁰ Informačná spoločnosť je z ich hľadiska založená na postupnej konvergencii:

- informačných technológií,
- komunikačných technológií,
- informačného obsahu (informačných služieb).

J. Štofková tvrdí, že v informačnej spoločnosti vzniká e-infraštruktúra, ktorá je využívaná na podporu elektronických obchodných procesov a riadenie elektronických komerčných transakcií.⁸¹

Určujúci význam pri rozširovaní elektronického obchodovania vo svetovom ekonomickom priestore majú firmy – transnacionálne korporácie, ktoré implantujú nové technológie a obchodné praktiky dvoma spôsobmi:

1. prinášajú zdroje zahŕňajúce kapitál, znalosti a ich vlastný - na informačných technológiách založený elektronický systém, a s ním spojenú prax kdekoľvek podnikajú. Tak rozširujú tieto zdroje smerom k lokálnym firmám, s ktorými

⁸⁰ BASL, J.- POUR, J. In ŠIKULA, M. (ed). 2006. *Konkurencieschopnosť slovenskej a českej ekonomiky stav a perspektívy*. Zborník príspevkov zo slovensko-českej vedeckej konferencie. Bratislava : Ekonomický ústav SAV, s. 235. ISBN 80-7144-148-1

⁸¹ ŠTOFKOVÁ, J. a kol. 2007. *Manažment podniku*. Žilina : Žilinská univerzita/EDIS, s. 65. ISBN 978-8070-713-2

robia obchody a taktiež k ich zamestnancom. Sú to spoločnosti s úspešnými výrobkami a zákazníckymi službami, ktoré pridávajú do svojej činnosti internetovú rýchlosť a tým i konkurenčnú schopnosť.

2. prinášajú konkurenciu na lokálne trhy, vytvárajú tlak na lokálne firmy, aby si osvojili tieto technológie a prax elektronického obchodovania v záujme ich vlastného prežitia.

Transnacionálne korporácie podporujú rozšírenie elektronického komunikačného systému aj prostredníctvom ich koordinácie v globálnej produkčnej sieti. Produkcia v priemyselných odvetviach ako je automobilový priemysel, elektronika, textil a pod. prenikla cez národné hranice a priniesla vzrast rozvoj internacionalizácie. Za posledné dve dekády globálna produkčná sieť expandovala do rozvíjajúcich sa regiónov, ako je východná Európa, Ázia, Latinská Amerika.

2.4.5.1 Členenie elektronického obchodovania

Elektronický obchod vykonáva obchodný podnik s použitím informačno-komunikačných technológií. V činnosti obchodných podnikov ide o nasledovné procesy:

Produkčne orientované procesy sú zamerané na obstarávanie, objednávanie, doplňovanie zásob, spracovanie platieb a ostatné elektronické prepojenia s dodávateľom.

Zákaznícky orientované procesy zahŕňajú marketing, elektronický predaj, spracovanie objednávok a platieb a podporu zákazníka.

Interne alebo manažérsky orientované procesy obsahujú automatizované služby pre zákazníkov, vzdelávanie, zdieľanie informácií, videokonferencie.⁸²

Z uvedeného členenia procesov je zrejmé, že v elektronickom obchode sa postupne vytrácajú interpersonálne väzby, ktoré dokáže nahradiť komunikačná sieť. „Ak raz podnik začne integrovať informačno-komunikačné technológie do všetkého, čím sa zaoberá, zmení sa v ňom všetko. Začne tým že zamestnancom zmení spôsob, ktorým medzi sebou komunikujú. Ďalšou zmenou býva spôsob predaja a distribúcie výrobkov

⁸² STRÁŽOVSKÁ, Ľ.- STRÁŽOVSKÁ, H. a kol. 2010. *Obchodné podnikanie*. Bratislava: SPRINT dva, 279 s. ISBN 978-80-89393-34-3, s. 272

a spôsob komunikácie medzi podnikmi.“⁸³ V prípade produkčne orientovaného procesu vidíme mnohé výhody, pretože objednávanie, či obstarávanie tovaru sa deje veľmi rýchlo a čas potrebný na spracovanie a odoslanie objednávok sa skracuje z niekoľkých dní na niekoľko hodín. Taktiež aj v ďalších dvoch procesoch, ktoré sú viac upriamené na zákazníka, je množstvo pozitívnych aspektov ako je lepšia informovanosť zákazníka prostredníctvom internetu, možnosť rokovať „na diaľku“, či niektoré automatizované služby pre zákazníkov.

Elektronický obchod má svoje členenie aj podľa vzťahov medzi subjektami obchodu.

1. **uzavretý / otvorený** - elektronický obchod je limitovaný počtom účastníkov. Príkladom uzavretého počtu účastníkov je EDI (*Electronic Data Interchange*) - Elektronická výmena dát. Táto výmena dát umožňuje využívanie automatizovaného systému vybavovania objednávok, fakturácie, platieb a jej cieľom je nahradenie papierovej formy dokladov elektronickými.
2. **priamy / nepriamy** - pri priamom elektronickom obchode sa celý proces uzavretia zmluvy, platby ako aj dodania realizuje výlučne elektronicky. Predmetom tohto obchodu môže byť digitálny produkt. Pri nepriamom elektronickom obchode dochádza k fyzickému dodaniu tovaru.
3. **B2B / B2C** - rozoznávame elektronický obchod podľa účastníkov. B2B je obchod medzi podnikateľmi, B2C je obchod priamo so zákazníkom. Okrem týchto foriem existujú ďalšie, z ktorých spomenieme **B2A, C2A** - tento elektronický obchod pokrýva oblasť verejnej správy.

Zákazníci sa stávajú dobre informovanými partnermi a získavajú výhodu v tom, že informačné technológie im umožňujú lepšie vyhľadávať a porovnávať produkty a služby rôznych dodávateľov. Stačí im relatívne krátky čas na to, aby sa zorientovali v ponukách dodávateľov a okamžite využili ponúkanú možnosť voľby. Táto skutočnosť často núti niektorých producentov uchýľovať sa k nie celkom čestným spôsobom konkurenčného boja, snažia sa získať prospech na úkor iných podnikateľov, uškodiť, uviesť do omylu zákazníkov. Tieto metódy konkurenčného boja sú označované ako nekalá súťaž a k ich metódam je možné zaradiť:

- klamlivé označovanie tovaru a služieb - keď konkurent napodobní alebo falšuje názov výrobku, napodobňuje tvar, farbu, štítok, celkový vzhľad výrobku takým spôsobom, aby klamal zákazníka;

⁸³ MADLEŇÁK,R.-VACULÍK,J. 2009. *Elektronické podnikanie*. Žilina : Žilinská univerzita v ŽILINE, s. 148. ISBN 978-80-8070-952-5

- využívanie metód klamlivej reklamy – pri reklame výrobku, či služieb uvádza zámerne nepravdivé tvrdenia o jeho účinkoch, zložení;
- nahradzovanie jedného tovaru iným, väčšinou bežne vyrábaným produktom za luxusný tovar;
- zneužitie obchodného tajomstva – môžu to byť krádeže rozličných receptúr, výrobných postupov konkurenta,;
- vytváranie fiktívnych užívateľov;
- podplácanie, atď.

V slovenskej spoločnosti, tak ako v každej vyspelej ekonomike, existuje právna ochrana i proti nekalej súťaži. „Nekalou súťažou je konanie v hospodárskej súťaži, ktoré je v rozpore s dobrými mravmi súťaže a je spôsobilé privodiť ujmu iným súťažiteľom alebo spotrebiteľom. Nekalá súťaž sa zakazuje.“⁸⁴ Zákazom nekalej súťaže sú chránené nielen domáce firmy, ale i zahraničné spoločnosti pôsobiace na území SR.

2.4.6 Základné vymedzenie funkcií tendra

Tender má významnú úlohu v medzinárodnom obchode. Je to verejná súťaž – zvláštna forma dopytu na dodávku tovarov investičného charakteru. Iniciatíva vychádza od kupujúceho, ktorým je spravidla štátna, komunálna alebo iná verejná organizácia, ktorá má záujem získať ponuky na tovar alebo služby od niekoľkých predávajúcich a uskutočniť nákup za čo najlepších podmienok, najmä cenových a platobných. Tender je aj zvláštnou formou ponuky, pretože prakticky všetky podmienky budúcej zmluvy sú dané vopred. Tendre umožňujú uzavretie zmluvy v čase d'aleko kratšom ako je to u tak komplikovaných dodávok, akými sú investičné celky, obvyklé. Je to dané tým, že pravidlá hry – tendrové podmienky a špecifikácie sú vopred známe a záväzok dodávateľa vzniká ich bezpodmienečnou akceptáciou. Pozornosť je potom sústredená na cenu, dodáciu dobu, príp. platobné podmienky.

Verejná súťaž – tender sa využíva hlavne v oblasti realizácie investícií, kde sa výber dodávky investičného celku uskutočňuje formou vyhlásenia verejnej súťaže – tendra.⁸⁵ Účastníkom tendra býva verejnoprávny subjekt alebo súkromná spoločnosť.

⁸⁴ ŽITŇANSKÁ, L.-OVEČKOVÁ, O. a kol. 2009. *Základy obchodného práva 1*. Bratislava : IURA EDITION, s. 517. ISBN 978-80-8078-276-4

⁸⁵ BALÁŽ, P. a kol. 2010. *Medzinárodné podnikanie. Na vlně globalizujúcej sa ekonomiky*. Bratislava : Sprint dva, s. 404. ISBN 978-89393-18-3

Tender sa vyhlasuje v záujme uzavretia zmluvy za najvýhodnejších podmienok pri dodržaní vopred deklarovaných kritérií. Účasť na tendri môže byť otvorená alebo obmedzená, pričom účastníci prezentujú svoje možnosti pre splnenie a realizátor verejnej súťaže určí, kto sa môže tendra zúčastniť. Vyzývateľ súťaže neformuluje návrh zmluvy, skôr nabáda, vyzýva široký okruh osôb, aby mu predkladali návrhy na uzavretie zmluvy. „Funkciou obchodnej verejnej súťaže je zabezpečiť výber najvhodnejšieho návrhu na uzavretie zmluvy. Pomerne širokú frekvenciu v praxi získal termín tender (vypísanie tendra) označujúci kroky zamerané na uzavretie zmluvy. S určitými výhradami by sme mohli povedať, že termín tender sa používa ako synonymum termínu verejná súťaž“.⁸⁶

Typy tendrov:

Typ anglický – tendre sú konštruované na princípe, ktorý vylučuje akúkoľvek výhradu alebo podmienku ponúkajúceho. Nerešpektovanie tejto zásady znamená vopred vylúčenie z tendrového konania. Je však prípustné, aby ponúkajúci v technickej časti ponúkol vlastné alternatívne riešenia.

Typ frankofónny - pripúšťa možnosť určenia stanovených výhrad. Tie bývajú ponúkajúcim špecifikované vo zvláštnom liste priloženom k vlastnej tendrovej ponuke. Zostáva na zákazníkovi, či akceptuje výhrady v plnom rozsahu, alebo ich prijme čiastočne, či úplne odmietne a trvá na nezmenených tendrových podmienkach.

Osobitný význam v procese elektronizácie podnikateľských a ďalších vzťahov hrá proces obstarávania v elektronickej forme, o ktorom bude pojednávať nasledujúca časť práce.

⁸⁶ SUCHOŽA, J.- HUSÁR, J. a kol. 2009. *Obchodné právo*. Bratislava: IURA EDITION, s. 696. ISBN 978-80-8078-290-0

3. Ciele a metódy práce

Cieľom predkladanej práce je postihnúť niektoré aktuálne súvislosti spojené s novými javmi v oblasti medzinárodného podnikania a medzinárodného obchodu, ktoré chápeme ako nástroj medzinárodných ekonomických vzťahov. Za nové javy v oblasti medzinárodného podnikania považujeme využívanie možností súčasných komunikačných technológií a nástrojov, ktoré sa označujú termínom elektronické podnikanie - podnikanie pri zavádzaní najnovších informačných technológií pri riadení ekonomických procesov na medzinárodnej úrovni. Cieľom práce je pri použití teoretických poznatkov zovšeobecniť progresívne spôsoby obchodovania v medzinárodnom rámci. Podľa vývoja, ktorý sledujeme v oblasti informačných technológií je nesporné, že budúcnosť medzinárodného podnikania a obchodovania je v elektronickom obchode. Podiel obchodu realizovaného elektronicky medziročne stále stúpa, pretože užívateľom prináša konkurenčné výhody.

3.1 Ciele dizertačnej práce

Pre našu prácu sme si zvolili jeden nosný – súhrnný cieľ, ktorý vyplýva z teoretickej bázy našej práce. V rámci riešenia súhrnného cieľa sa na základe praktických skúseností a pozorovaní snažíme o bližšie spracovanie a riešenie troch parciálnych cieľov.

3.1.1 Súhrnný cieľ

Našou prácou chceme prispieť k diskusii, ktorá sa týka využívania moderných poznatkov z oblasti vedy, techniky a technológií v ekonomických procesoch na národnej i medzinárodnej úrovni. Medzinárodná ekonomika za posledných dvadsať rokov prešla mimoriadne výraznými zmenami, kedy sa za určujúci moment vo vývoji ekonomiky a spoločnosti nepokladá masová produkcia, ale za modernú ekonomiku je považovaná tá, ktorá dokáže efektívne využívať najnovšie poznatky vedeckého bádania, ktoré sú zvecnené v podobe modernej techniky a progresívnych technologických procesov. Využívanie pokrokových technológií však nepovažujeme za cieľ spoločenského vývoja, ale za nástroj, ktorý významnou mierou ovplyvňuje ekonomický a spoločenský život v medzinárodných súvislostiach. Technológie a ich využívanie

považujeme za prostriedok, ktorý má ovplyvniť nielen ekonomický status človeka, ale snažíme sa na tieto procesy nazerať aj ako na prostriedky, ktoré môžu podstatne prispieť k rozvoju kvality života ľudí. V tejto súvislosti by sme chceli zdôrazniť, že sme sa snažili dosiahnuť interdisciplinárny prístup k danej téme, čo si vyžadovalo štúdium prác odborníkov z oblasti sociológie, sociálnej psychológie, histórie, práva, ekológie, ktoré sa zaoberajú mnohými spoločenskými procesmi, ktoré intenzívne zasahujú nielen do života prírody, ale zásadným spôsobom ovplyvňujú i sociálne vzťahy jednotlivých krajín, integračných zoskupení, medzinárodnej ekonomiky. **Cieľom práce je teoretickými poznatkami prispieť k riešeniu niektorých problémov, ktoré sa dotýkajú „novej ekonomiky“, „znalostnej ekonomiky“ a poukázať na nevyhnutnosť zdokonaľovania metód riadenia - manažmentu na úrovni firiem, pretože práve nadnárodné spoločnosti majú určujúcu úlohu v dynamike medzinárodných ekonomických vzťahov.** Domnievame sa, že jednu z rozhodujúcich úloh pri premene tradičnej ekonomiky na novú ekonomiku zohráva proces globalizácie, ktorý chápeme ako najdôležitejší moment v zmedzinárodňovaní nielen ekonomického, ale i spoločenského života. Globalizáciu považujeme za fenomén, ktorý si vyžaduje ešte mnohé skúmania a hodnotenia. V práci sa snažíme doceliť, aby sme predstavili globalizáciu ako protirečivý proces, ktorý má veľa odporcov i zástancov, ale súčasne na globalizáciu nazeráme ako na jav, ktorý je potrebné rešpektovať a snažiť sa podchytiť to, čo je pozitívne a eliminovať mnohé negatívne javy. **V práci chceme poukázať na niektoré trendy vo vývoji svetového hospodárstva s poukázaním na hlavný trend, ktorým je snaha po otvorenosti vo svetovom ekonomickom priestore hlavne zo strany veľkých firiem.** Určujúcimi ekonomickými subjektami vo svetovej ekonomike sa stávajú nie národno – štátne celky, ale veľké korporácie s medzinárodným pôsobením. Tieto korporácie majú rozhodujúce slovo v národných ekonomikách a vlády často plnia obslužnú úlohu pre tieto spoločnosti v záujme ich fungovania. Snažíme sa poukázať na pozitívnu, ale i negatívnu úlohu týchto nadnárodných spoločností, ktorá sa realizuje predovšetkým tokom priamych zahraničných investícií. Zároveň chceme taktiež zdôrazniť novú tendenciu pri vymedzovaní úlohy výrobných faktorov. Určujúcim faktorom sa v súčasnosti stáva človek s jeho schopnosťami adaptovať sa na nové podmienky, učiť sa, vzdelávať sa a riadiť ľudí. Rozhodujúcou je stratégia pri rozhodovaní. Úloha dobrej manažérskej stratégie je považovaná za prvoradý cieľ. Nemenej významná je potreba zdôrazniť skutočnosť, ktorá má rozhodujúci význam pre podnikateľskú prax, a to, že každý manažér musí pracovať s víziou rozvoja spoločnosti,

pričom je potrebné, aby so zámermi manažmentu boli oboznámení pracovníci, aby každý mal svoju zodpovednosť. Súčasne chceme poukázať na fakt, že firemné riadenie sa nezaobíde bez toho, aby od každého pracovníka bola vyžadovaná zodpovednosť za plnenie jeho pracovných povinností.

3.1.2. *Parciálne ciele*

V rámci definovaného súhrnného cieľa dizertačnej práce jej parciálnymi cieľmi sú:

1. Najnovšie technológie hrajú vo vývoji svetovej ekonomiky rozhodujúcu úlohu nielen ako súčasť podnikateľských aktivít, ale i ako prostriedok komunikácie. Prostriedky elektronickej komunikácie majú množstvo výhod a veľký potenciál vývoja. Za najdôležitejší komunikačný kanál v súčasnosti považujeme internet, ktorého prispáním sa množstvo ekonomických procesov uskutočňuje novým, netradičným spôsobom. **Parciálnym cieľom práce č. 1 je predstaviť elektronické procesy ako prostriedok urýchlenia a zjednodušenia komunikácie vo vnútri podniku a tiež i medzi podnikmi, čím sa fakticky stierajú mnohé komunikačné bariéry.** Elektronická komunikácia umožňuje v rámci podniku prepájať a optimalizovať dodávateľský reťazec a lepšie ho koordinovať a riadiť. Akýkoľvek pohyb v tomto reťazci sa ihneď zaznamenáva, čo zefektívňuje činnosť každého podniku. Cieľom práce je však poukázať nielen na možnosti elektronickej komunikácie, ale i na niektoré negatíva a tým potvrdiť alebo vyvrátiť **hypotézu H1: Prostredníctvom elektronickej komunikácie je možné eliminovať korupciu a nekalú súťaž.**
2. **Ďalším cieľom práce je poukázať na nedostatky pri využívaní nových komunikačných sietí, predovšetkým ich právnu úpravu, kde sa žiada lepšia kooperácia aspoň na európskej úrovni.** V európskych krajinách sa podiel elektronických transakcií na celkovom obchodnom obrate firiem zvyšuje a je nevyhnutné zdôrazniť, že tento typ obchodovania musí mať okrem technologického prostredia zabezpečené aj tomu zodpovedajúce legislatívne prostredie, v záujme dosiahnutia jednotného právneho rámca predovšetkým pri ochrane obchodujúcich subjektov.
3. Elektronické tendre predstavujú neprebádanú oblasť a predkladaná práca si kladie za cieľ **predstaviť výhody i problémy pri využívaní tejto formy**

obstarávania aj na základe konkrétnych skúseností z praxe a potvrdiť alebo vyvrátiť hypotézu **H2: Použitím elektronických tendrov je garantovaná výrazná úspora pri obstarávaní.**

3.2 Metóda skúmania

Teoretická práca sa vyznačuje schopnosťou jej autora zovšeobecňovať pozorovanú skutočnosť a myslieť abstraktne. Pri abstraktnom myslení triedime svoje poznatky z pozorovania reality, uvedomujeme si, čo je podstatné, čo je dôležité, čo je nepodstatné, čo je možné čiastočne alebo úplne vylúčiť. Nezostaneme však len na tejto úrovni, ale je potrebné zisťovať aj vzájomné vzťahy a väzby, ako sú jednotlivé prvky skúmaného celku pospájané a ako sa vzájomne ovplyvňujú a vyvíjajú. Ak chceme analyzovať ekonomické procesy, je nevyhnutné vychádzať z teoretických východísk ekonomickej vedy a na tomto základe hodnotiť konkrétne javy. Najmä pri spracovaní súhrnného cieľa použijeme metódu **analýzy javov a procesov – pod týmto pojmom rozumieme rozklad celku na jeho jednotlivé časti a prvky s cieľom dokonalejšieho poznania subčastí systému.**

Zároveň platí aj opačný princíp, kedy sa stretávame s konkrétnymi ekonomickými procesmi a javmi, ktoré je potrebné rozoberať a vnímať v ich zložitosti a dynamike a ktoré je nevyhnutné zovšeobecňovať. V tomto prípade použijeme **metódu syntézy javov a procesov, ktorá je opačným postupom analýzy, je skúmaním javov ako celku, a to pomocou skladby častí a prvkov celku.**

Dôležitú úlohu pri každej teoretickej práci hrá aj pohľad na to, ako sa daná teória vyvíjala, aké mala miesto v sústave vedeckého bádania. Od klasikov sa môžeme učiť predovšetkým to, ako určitý problém, proces vnímajú a kam ho posúvajú a aký je ich odkaz pre súčasnosť. Vstup do teoretického vývoja ekonomických náuk je vždy východiskom aj pre súčasnosť. V množstve ekonomických teórií a škôl je často problém orientovať sa a vybrať si to, čo je vzhľadom na skúmané otázky podstatné. V práci považujeme za nevyhnuté analyzovať prínosy niektorých predstaviteľov ekonomickej teórie, pričom nejde o podrobnú interpretáciu ich myšlienok a vstup do ekonomických teórií, ale chceme sa dotknúť tém, ktoré sa týkajú analýzy deľby práce, medzinárodnej deľby práce a s tým úzko spojenou otázkou špecializácie v ekonomickej činnosti, ktorá postupom času prerastá národné hranice a nadobúda medzinárodný

charakter. Krátky prienik do dejín ekonomických teórií je samozrejme veľmi oklieštený, pretože našou úlohou nie je skúmať ekonomické teórie. Chceli sme však nájsť v týchto teóriách námety na hodnotenie a vytváranie vlastných stanovísk a myšlienok k mnohým aktuálnym problémom v súčasnosti. **Pozorovaním ekonomických javov z hľadiska ich vývoja a analýzou javov metódami dedukcie a predikcie hodnotíme v práci spôsoby ekonomického správania.**

Metódu pozorovania a analýzy sme rovnako uplatnili aj pri riešení praktických východísk a parciálnych cieľov práce. Pri potvrdzovaní alebo vyvrátení stanovených hypotéz bola metóda analýzy najviac účinná pri overovaní výsledkov hypotéz. Analýze predchádzal **zber údajov**, ktorý prebiehal pozorovaním a účasťou na medzinárodných tendroch v rokoch 2000-2010. Nasledovala etapa **práce so získanými údajmi - kontrola, kódovanie a analýza**, pri ktorej sme využívali špeciálne – čiastkové **metódy frekvencie javov, ako aj vybrané teoretické metódy, napr. deskripcia, komparácia, dedukcia či syntéza**. Tieto nám slúžili najmä na vyhodnotenie a posúdenie kvality jednotlivých výberových konaní.

4. Výsledky a diskusia

Oblasť výberových konaní, tak verejných ako aj súkromných inštitúcií, je súborom predpisov, fáz a zvyklostí, ktoré určujú priebeh výberových konaní. V tejto časti práce sa venujeme najvýznamnejším legislatívnym a inštitucionálnym opatreniam a predpokladom pre úspešné výberové konania, ako aj stanoveniu „ideálneho“ priebehu a jednotlivých fáz tendra. Podmienkou úspešného tendra je i presná definícia výrazov v komunikácii účastníkov tendra.

4.1. *Legislatívne a inštitucionálne predpoklady výberových konaní v rámci SR a v medzinárodných podmienkach*

Pokračujúca globalizácia svetovej ekonomiky vytvára predpoklady na zjednotenie metód, nástrojov a konkrétnych opatrení pri riadení ekonomických procesov jednotlivých krajín. Zosúlad'ovanie činností v medzinárodnom prostredí má rozličné úrovne, stupne a rozsah. Jednou z úrovní, kde dochádza k snahe o dosiahnutie jednotnej praxe, sú aj procesy týkajúce sa legislatívnej úpravy vypísania a priebehu tendrov. Ani táto snaha o zosúlad'enie však nezaručuje vždy ich správnu interpretáciu, použitie a hlavne uplatnenie v praxi.

4.1.1 *Legislatíva upravujúca tendre v Slovenskej republike*

Zákony a predpisy, ktoré upravujú vypísanie a priebeh verejného tendra, sú na medzinárodnej scéne vo svojej podstate rovnaké. V oblasti neverejných tendrov je situácia zložitejšia. K uvedenej problematike – vypisovanie a priebeh tendrov – neexistuje na Slovensku, ani v okolitých krajinách odborná literatúra, ktorá by sa zaoberala touto aktuálnou témou a bližšie špecifikovala náležitosti a jednotlivé kroky (fázy) tendra. Dostupné podklady síce vo všeobecnosti popisujú tender ako proces alebo iba určité fázy tendrových konaní, ale nezaoberajú sa ďalej praktickými uplatneniami a nezohľadňujú možné konfliktné situácie pri výberových konaniach.

V nasledujúcej časti práce sa budeme venovať legislatívnym normám, ktoré upravujú priebeh tendrov na Slovensku. Na území Slovenskej republiky je vypísanie tendrov (verejných súťaží) upravené nasledovnými platnými normatívnymi predpismi:

Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb. v platnom znení

Zákon o verejnom obstarávaní č. 25/2006 Z.z. v platnom znení

Zákon o ochrane hospodárskej súťaže č. 136/2001 Z.z. v platnom znení

V tejto súvislosti je potrebné si uvedomiť, že na tendre tzv. súkromnej povahy (t. zn. tendre, ktorých vyhlasovateľmi sú súkromné firmy) sa povinne zo zákona aplikuje výlučne prvý z uvedených predpisov, a to Obchodný zákonník, v ustanoveniach §§ 281 až 288 upravujúcich obchodnú verejnú súťaž. Ustanovenia zákona o verejnom obstarávaní sa totiž vzťahujú výlučne na tzv. verejných obstarávateľov, ktorí sú explicitne vymenovaní v ust. § 6 cit. zákona. V prípade zákona o verejnom obstarávaní totiž ide o obstarávanie, ktoré sa uhrádza z verejných prostriedkov, a preto zákonodarca vytvoril špeciálnu sprísnenú úpravu verejnej súťaže. To samozrejme nevylučuje skutočnosť, ktorá je mimochodom bežná v každodennej praxi pri vyhlasovaní súkromných tendrov, a to, že i súkromná firma ako vyhlasovateľ súkromného tendra využije znenia ustanovení zákona o verejnom obstarávaní (napriek tomu, že tak nemusí urobiť) z jednoduchého dôvodu a tým je komplexnosť ustanovení zákona o verejnom obstarávaní a na druhej strane nedostatočnosť právnej úpravy tendrov v Obchodnom zákonníku.

4.1.1.1 Ustanovenia Obchodného zákonníka SR vo vzťahu k verejnej súťaži

Obchodný zákonník je na ustanovenia týkajúce sa tzv. obchodnej verejnej súťaže veľmi skromný. Obsahuje len veľmi všeobecnú úpravu, ktorá výlučne rámcovým a na prvý pohľad nedostatočným spôsobom reguluje v dnešnej dobe tak významnú oblasť, akou súťaže (či už verejného alebo súkromného, či dokonca zmiešaného charakteru napr. vo forme PPP projektov) nepochybne sú.

V prípade PPP projektu subjekt verejnej správy deleguje zabezpečenie verejnej služby na základe zmluvy na súkromný subjekt. Ak bude v rámci projektu poskytovaná aj iná ako verejná služba, musí byť dodržané pravidlo, že objem poskytovanej verejnej služby je väčšinový. Komerčné aktivity súkromného partnera v rámci PPP projektu môžu mať výlučne doplnkový charakter. Predmet projektového zámeru musí mať väčšinový charakter objednávky verejnej služby. Túto službu bude realizovať súkromný sektor alebo bude súkromný sektor zabezpečovať infraštruktúru, ktorá slúži na poskytovanie verejnej služby.

Typické oblasti, v ktorých sa podľa medzinárodných skúseností koncept PPP osvedčil, sú nasledujúce:

- Doprava (napr. diaľnice, cesty, letiská, železnice);
- Spravodlivosť (napr. súdne areály, väznice);
- Kultúra (napr. výstavba, rekonštrukcia a správa kultúrnych centier);
- Zdravotníctvo (napr. výstavba, rekonštrukcia a prevádzka nemocníc);
- Sociálna starostlivosť (napr. sociálne byty, centrá sociálnej starostlivosti, iné zariadenia sociálnych služieb);
- Školstvo (napr. školy, ubytovacie zariadenia pre študentov);
- Vodné a odpadové hospodárstvo (napr. čistiarne odpadových vôd);
- Mestský a regionálny rozvoj (napr. výstavba a rekonštrukcia mestskej a regionálnej infraštruktúry);
- Obrana (napr. podporná infraštruktúra);
- Brownfield development (napr. revitalizácia znečistených a opustených objektov);
- Priemysel (napr. priemyselné parky, energetická infraštruktúra);
- Infraštruktúra pre zabezpečenie elektronických služieb verejnej správy⁸⁷.

Podstatou úspešného PPP projektu je predpoklad, že väčší prínos pre verejný sektor môže byť dosiahnutý využitím schopností a skúseností súkromného sektoru a rozdelením rizík medzi zúčastnené strany tak, že každá strana nesie také riziko, ktoré dokáže najlepšie riadiť.

Výhody PPP projektov:

1. **Kontrola** - PPP umožňuje verejnému sektoru venovať sa plne tomu, čo ovláda najlepšie;
2. **Kvalita** - verejný sektor získava vyššiu kvalitu verejných služieb pri vynaložení nižších nákladov;
3. **Riziká** - prenášajú sa na súkromný sektor, zmluvná dokumentácia jasne rozdeľuje zodpovednosť za náklady a riziká medzi oba sektory tak, že každý sektor nesie takú zodpovednosť, ktorú dokáže najlepšie riadiť.

⁸⁷ MF SR, 2008, Vypracovanie metodických dokumentov a analýz súvisiacich s prípravou a realizáciou PPP, www.finance.gov.sk

4. **Realizácia** - predpokladá sa efektívnosť realizácie. PPP umožňuje uskutočnenie infraštruktúrnych projektov rýchlejšie a bez rizika prekročovania rozpočtu pre verejný sektor;
5. **Transparentnosť** - ide o jednu kvalifikovane uskutočnenú súťaž, projekt sa nedelí na veľké množstvo menších zákaziek;
6. **Obojstranná výhodnosť** - projekty PPP musia byť výhodné obojstranne pre verejný i súkromný sektor;
7. **Motivácia** - súkromný sektor je motivovaný možnosťou dlhodobých príjmov. Tie však získa len pri dodržiavaní prísnych zmluvných podmienok o kvalite dodanej služby.

Riešenie formou PPP musí byť preukázateľne opodstatnené, na čo sa využívajú komplexné výpočtové modely, v ktorých sa podrobne porovnáva alternatíva realizácie projektu formou PPP s realizáciou klasickým spôsobom (takzvaná hodnota za peniaze). Najlepšou medzinárodnou praxou v tejto fáze je zapojenie poradcu na stranu verejného obstarávateľa, ktorého skúsenosti s PPP sú väčšinou menšie než v prípade potenciálnych súkromných partnerov. Poradca vypracuje takzvanú štúdiu realizovateľnosti, ktorá ukáže, či je PPP vhodným riešením a odporučí ďalší postup. Dôležitý je následne aj dobre pripravený proces verejného obstarávania súkromného partnera. Podľa názoru odborníkov, je základným dôvodom pre riešenie verejnej zákazky formou PPP projektu finančná úspora pre verejný sektor.

Cieľom politiky Európskej Únie týkajúcej sa verejného obstarávania je vytvoriť konkurenčný a nediskriminačný trh verejného obstarávania, aby sa docielil voľný pohyb tovarov a služieb, zabezpečilo nezneužitie peňazí daňových poplatníkov a spotrebiteľov, a aby sa pomohla rozvíjať voľná súťaž európskych dodávateľov na domácich ako aj svetových trhoch.

4.1.1.2 Zákon o verejnom obstarávaní

Považujeme za vhodné zaoberať sa v určitej miere i Zákonom o verejnom obstarávaní, ktorým sa riadia najmä štátne organizácie a spoločnosti verejnoprávnej povahy pri obstarávaní svojich tovarov a služieb. Vo väčšine prípadov je tento zákon i podkladom pre oddelenia centrálného nákupu (obstarávania) medzinárodných firiem. Dovoľme si poukázať na pár teoretických faktov zákona, ktoré v praxi nie sú

použiteľné, resp. sú jednoducho ignorovateľné. Cieľom tejto časti práce je poukázať na fakt, že výrazná väčšina výberových konaní na Slovensku je “šitá horúcou ihlou”. Nedostatky v ich obsahu a najmä neodbornosť ich pripravovateľov umožňuje veľmi jednoduchú manipuláciu tendrov, resp. ignoráciu určitých požiadaviek a predpisov. V slovenských médiách niekoľkokrát spomínaný tender na výstavbu diaľničného spojenia na východ Slovenska, jeho zrušenie a nové vypísanie je veľmi aktuálnym príkladom.

4.1.1.3 Zákon o ochrane hospodárskej súťaže

Pojem hospodárska súťaž si našiel miesto v slovenskom právnom poriadku po dlhšej prestávke v roku 1991, teda v období, keď naša ekonomika zaznamenala prechod na trhovú mechanizmus. Hospodárska súťaž ako záruka efektívnosti a pozitívneho pôsobenia na vývoj konkurencieschopnosti a stability ekonomiky je neoddeliteľnou ekonomickou a právnou kategóriou trhového mechanizmu a vzhľadom na skutočnosť, že pôsobí ako prirodzený regulátor efektívneho správania sa podnikateľov a súčasne vedie k optimálnemu využívaniu zdrojov ekonomiky, jej miesto v ekonomike je nezastupiteľné. Význam práva hospodárskej súťaže spočíva predovšetkým v eliminácii vytvárania umelých bariér na trhu výrobkov, výkonov, prác a služieb.

Ústava SR v článku 55 ods. 2 deklaruje, že Slovenská republika chráni a podporuje hospodársku súťaž a podrobne ustanoví zákon. Problematiku hospodárskej súťaže v súčasnosti upravuje zákon č. 136/2001 Z.z. o ochrane hospodárskej súťaže.

Vzhľadom na fakt, že fáza internetových aukcií (internetových tendrov) bola zavedená najmä za účelom zefektívnenia tendrov a s cieľom dodržania hospodárskej súťaže, resp. eliminácie nekalej súťaže a korupcie, považujeme za potrebné poukázať na ustanovenia tohto zákona a možné nevýhody v praktickej aplikácii jednotlivých ustanovení.

Prvá časť zákona obsahuje základné ustanovenia, t.j. účel zákona, osobnú a teritoriálnu pôsobnosť a vymedzenie niektorých všeobecných pojmov.

Ustanovenie § 1 vymedzuje účel zákona („ochrana hospodárskej súťaže na trhu výrobkov, výkonov, prác a služieb pred jej obmedzovaním, ako aj vytváranie podmienok na jej ďalší rozvoj s cieľom podporiť hospodársky rozvoj v prospech spotrebiteľov a úprava právomoci a pôsobnosti Protimonopolného úradu Slovenskej republiky.“). Účelom zákona je chrániť a podporovať efektívnu hospodársku súťaž, ktorá zvyšuje kvalitu economickej efektívnosti. Konkrétne, ide o významný nástroj,

ktorý má súčasne chrániť i podporovať efektívne činnosti a konania príslušných subjektov, a to za účelom, aby sa tieto hodnoty a princípy stali prioritným kritériom úspešnosti na danom trhu. Zároveň by malo vo všeobecnosti platiť, že v prostredí trhu založenom na možnostiach alternatív vo výberoch a v preferovaní efektívnosti, vedie cesta k prirodzeným procesom reštrukturalizácie s následným zvýšením konkurencieschopnosti produkcie, čo prináša prospech spotrebiteľom.

Pod pojmom efektívna hospodárska súťaž sa rozumie posudzovanie a hodnotenie obmedzení súťaže vo väzbe na ich možné pozitívne efekty. Teda nejde o absolútnu, samouúčelnú ochranu súťaže. Pod prospechom spotrebiteľov sa pri ochrane súťaže nechápe ich individuálny prospech, ale ekonomicky definovaná kategória (spotrebiteľská renta a renta výrobcu), kumulovaná z toho, že pôsobí súťažný tlak, čím napríklad spotrebiteľ získava kvalitné produkty a služby za nízke ceny.

Tento zákon sa vzťahuje na všetky činnosti a konania podnikateľov, ktoré obmedzujú alebo môžu obmedzovať súťaž, okrem prípadov obmedzovania súťaže zo strany podnikateľov, ktorí poskytujú služby vo verejnom záujme podľa osobitného predpisu, ak uplatňovanie tohto zákona znemožňuje fakticky alebo právne plniť ich úlohy podľa osobitného predpisu.

Obmedzovanie súťaže je každé obmedzenie voľnosti konania podnikateľa na relevantnom trhu, najmä vylučovanie existujúcich alebo možných súťažných aktivít, skutočné alebo možné zníženie rozsahu konkurenčnej aktivity alebo skresľovanie konkurenčných podmienok.

Ustanovenie § 2 ods. 1 upravuje osobnú pôsobnosť zákona. Vymedzuje teda, pre ktoré subjekty sú ustanovenia tohto zákona záväzné a na konanie a činnosti ktorých subjektov ich možno aplikovať. Osobná pôsobnosť zákona je pomerne široká a zahŕňa dve kategórie subjektov. Sú to subjekty spadajúce pod pojem "podnikateľ" zavedený na účely tohto zákona a orgány štátnej správy. Subjekty označené pojmom podnikateľ budú podliehať všetkým ustanoveniam zákona a o ich právach a povinnostiach sa bude rozhodovať v konaní podľa ustanovení § 25 a nasl. tohto zákona. Orgány štátnej správy, ktoré zjavnou podporou zvýhodňujúcou určitých podnikateľov alebo inými spôsobmi obmedzujú súťaž, budú podliehať špeciálnemu režimu v zmysle § 39 zákona a nebude možné v prípade obmedzovania súťaže z ich strany uskutočniť konanie a vydať rozhodnutie, ktorým by sa uložila takýmto orgánom štátnej správy nejaká povinnosť alebo sankcia.

Ustanovenie § 2 ods. 2 zakotvuje aplikáciu súťažných pravidiel aj na podnikateľov, ktorí sú poverení na základe osobitných predpisov poskytovaním služieb vo verejnom záujme s výnimkou, keď by tieto subjekty nemohli plniť svoje povinnosti, ktoré predstavujú službu vo verejnom záujme a ktorá im vyplýva z osobitného predpisu, či už fakticky, alebo právne v dôsledku aplikácie súťažných pravidiel na ne. Pojem verejný záujem náš právny poriadok nikde všeobecne nedefinuje, je však obsiahnutý, resp. vyplýva z ustanovení konkrétnych právnych predpisov. Pri posudzovaní, či v danom prípade ide o konanie, resp. činnosť vo verejnom záujme, bude nevyhnutné vychádzať z konkrétnych všeobecne záväzných právnych predpisov, v zmysle ktorých štát ukladá určitým podnikateľom povinnosti zabezpečovať činnosti a konania vo verejnom záujme. Takúto činnosť, resp. konanie, ktoré spôsobuje alebo môže spôsobiť obmedzenie súťaže, bude možné vyňať spod pôsobnosti tohto zákona iba za predpokladu, ak zabezpečenie poskytnutia služby vo verejnom záujme vyplývajúce z osobitného právneho predpisu nie je možné zabezpečiť inak ako spôsobom, ktorý predstavuje obmedzenie súťaže. Zabezpečenie tohto verejného záujmu bude teda potrebné nadradiť nad záujem ochrany súťaže. Toto ustanovenie je plne v súlade s článkom 86 Zmluvy o Európskej únii - amsterdamské znenie.

Ustanovenia § 2 ods. 3 a 4 predstavujú vymedzenie teritoriálnej pôsobnosti zákona. Tento zákon je účinný na území Slovenskej republiky. V zmysle odseku 3 sa však bude vzťahovať aj na činnosti a konania, ku ktorým síce došlo v cudzine, ale ktorých účinky vedú alebo môžu viesť k obmedzovaniu súťaže na tuzemskom trhu. Uvedená situácia môže nastať napr. v prípade zlúčenia dvoch podnikateľov v cudzine, z ktorých jeden je prostredníctvom svojej dcérskej spoločnosti prítomný na trhu v Slovenskej republike. Ku koncentrácii síce došlo mimo územia Slovenskej republiky, jej účinky sa tu však môžu prejaviť.

Pôsobnosť zákona je vylúčená v prípade obmedzovania súťaže, ktorého účinky sa prejavujú výlučne na zahraničnom trhu s výnimkou 5. časti zákona a ak z medzinárodných zmlúv, ktorými je Slovenská republika viazaná, nevyplýva niečo iné. V prípade, že v priebehu konania Protimonopolný úrad zistí, že ide o obmedzovanie súťaže, ktorého účinky sa prejavujú výlučne na zahraničnom trhu, úrad konanie zastaví podľa § 32 ods. 2 písm. f). V prípade, že medzinárodná zmluva, ktorou je Slovenská republika viazaná, ustanovuje niečo iné, má táto prednosť pred ustanoveniami tohto zákona. Medzi takéto medzinárodné zmluvy patrí napr. Asociačná dohoda s EÚ,

Zmluva o colnej únii medzi SR a ČR, Zmluva o voľnom obchode EFTA, Všeobecná dohoda o clách a obchode, CEFTA.

Ustanovenia § 3 zákona obsahujú definície niektorých všeobecných pojmov, t.j. pojmov, ktoré sú používané vo viacerých ustanoveniach v rámci celého zákona. Definície pojmov charakteristických len pre konkrétnu formu obmedzovania súťaže alebo pre koncentráciu, sa z dôvodu prehľadnosti nachádzajú priamo v príslušných ustanoveniach upravujúcich konkrétnu formu obmedzovania súťaže, prípadne v časti upravujúcej koncentrácie.

Pojem obmedzovanie hospodárskej súťaže v sebe zahŕňa jednotlivé stupne narušovania súťaže, pričom tieto stupne nemajú medzi sebou výrazné hranice. Pri vylučovaní súťaže ide o také protikonkurenčné praktiky, ktorých cieľom alebo výsledkom je čiastočná alebo úplná likvidácia súťaže alebo - pri neexistencii súťaže, bránenie jej vzniku. Zníženie rozsahu súťaže predstavuje také protikonkurenčné praktiky, ktorých cieľom alebo výsledkom je znižovanie existujúceho rozsahu súťaže, najmä v dôsledku znižovania počtu podnikateľov zúčastnených na súťaži. Skresľovanie súťaže znamená zmenu konkurenčných pozícií podnikateľov, vytváranie nerovnakých podmienok pre súťaž alebo poskytovanie výhod niektorým podnikateľom, pričom sa nemení rozsah, ale kvalita súťaže.

4.1.2 Legislatívne úpravy tendrov v podmienkach EÚ

Najvýznamnejším predpisom Európskej únie je **Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2004/18/ES** z 31. marca 2004 o koordinácii postupov pri zadávaní verejných zákaziek na práce, verejných zákaziek na dodávku tovaru a verejných zákaziek na služby (ďalej len „Smernica“), ktorá najmä z dôvodu nedávneho rozšírenia Európskej únie a snahy o zjednotenie predpisov vo všetkých členských krajinách nahrádza predchádzajúce pôvodne platné smernice č. 92/50/EHS (pre kontrakty na dodávku služieb), s výnimkou jej článku 41, a smernice 93/36/EHS (pre kontrakty na dodávku tovarov) a 93/37/EHS (pre kontrakty na dodávku prác), ktorými sa riadilo verejné obstarávanie v EÚ a ktorá tvorí základ a zjednotenie európskej legislatívy pre oblasť verejného obstarávania.

Medzi najdôležitejšie zásady zakotvené Smernicou patria:

- a) Zadávanie zákaziek v členských štátoch v mene štátu, regionálnych alebo miestnych orgánov a ďalších inštitúcií v správe subjektov, ktoré sa spravujú verejným právom, podlieha rešpektovaniu zásad zmluvy, najmä rešpektovaniu zásady voľného pohybu tovaru, zásady slobody usadiť sa a zásady slobody poskytovať služby a zásad z nich vyplývajúcich, napríklad zásada rovnakého zaobchádzania, zásada nediskriminácie, zásada vzájomného uznávania, zásada proporcionality a zásada transparentnosti.
- b) Členské štáty by mali zabezpečiť, aby účasť inštitúcie, ktorá sa spravuje verejným právom, ako uchádzača v konaní pre zadanie verejnej zákazky, nespôsobovala narušenie hospodárskej súťaže vo vzťahu k súkromným uchádzačom.
- c) Zákazky by sa mali zadávať na základe objektívnych kritérií, ktoré zabezpečia súlad so zásadami transparentnosti, nediskriminácie a rovnakého zaobchádzania a ktoré zaručia, aby sa ponuky posudzovali v podmienkach efektívnej hospodárskej súťaže. Z toho dôvodu by bolo vhodné umožniť, aby sa pri zadávaní zákazky použili iba dve kritériá: "najnižšia cena" a "ekonomicky najvýhodnejšia ponuka".
- d) Na zabezpečenie súladu so zásadou rovnakého zaobchádzania pri zadávaní zákaziek je potrebné stanoviť povinnosť – uznanú judikatúrou – zabezpečiť potrebnú transparentnosť, ktorá umožní, aby všetci uchádzači boli primerane informovaní o kritériách a spôsoboch, ktoré sa budú uplatňovať na zistenie ekonomicky najvýhodnejšej ponuky. Verejní obstarávatelia sú preto zodpovední za uvádzanie kritérií pre zadanie zákazky a relatívnych váh priradených každému z týchto kritérií v dostatočnom časovom predstihu, aby ich uchádzači poznali pri príprave svojich ponúk. Verejní obstarávatelia môžu upustiť od uvádzania váh pri kritériách pre zadanie zákazky v náležité opodstatnených prípadoch, ktoré musia vedieť odôvodniť, keď váhy nie je možné stanoviť vopred, najmä z dôvodu zložitosti zákazky. V takých prípadoch musia uviesť kritériá v klesajúcom poradí dôležitosti.
- e) Verejní obstarávatelia zaobchádzajú s hospodárskymi subjektmi rovnako a nediskriminačne a konajú transparentne.
- f) Ak verejný obstarávateľ udeľuje osobitné alebo výlučné práva na vykonávanie verejných služieb subjektu, ktorý nie je verejným obstarávateľom, akt, ktorým sa

právo udeľuje, zabezpečí v súvislosti so zákazkami na dodávku tovaru, ktoré tento subjekt zadáva tretím osobám ako súčasť svojich činností, aby tento subjekt konal v súlade so zásadou nediskriminácie na základe štátnej príslušnosti.

Uvedená Smernica je založená na výklade práva Súdneho dvora EÚ, najmä na základoch kritérií udeľovania a rozhodovania o zákazkách, pričom jasne stanovuje, aké možnosti a spôsoby má verejný zadávateľ pri výbere dodávateľa na uspokojovanie potrieb vo verejnom záujme, vrátane ekologickej alebo sociálnej oblasti.⁸⁸

Pre úplnosť dodávame, že do slovenského zákona o verejnom obstarávaní boli okrem citovanej Smernice transponované nasledovné predpisy európskych spoločenstiev v oblasti verejného obstarávania:

1. Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2004/17/ES z 31. marca 2004 o koordinácii postupov obstarávania subjektov pôsobiacich v odvetviach vodného hospodárstva, energetiky, dopravy a poštových služieb (Ú.v. EÚ L 134, 30.4.2004, s. 1) v znení nariadenia Komisie (ES) č. 1874/2004 z 28. októbra 2004, ktorým sa menia a dopĺňajú smernice Európskeho parlamentu a Rady 2004/17/ES a 2004/18/ES, pokiaľ ide o ich prahy uplatňovania v oblasti postupov uzatvárania zmlúv (Ú.v. EÚ L 326, 29.10.2004, s. 17), ktorá nahradila pôvodne platnú smernicu č. 93/38/EHS.
2. Smernica Rady 89/665/EHS z 21. decembra 1989 o koordinácii zákonov, nariadení a administratívnych ustanovení vzťahujúcich sa na používanie overovacieho konania pri udeľovaní verejných objednávok na tovary a verejné práce (Smernica o verejných opravných prostriedkoch) (Ú.v. ES L 395, 30.12.1989, s. 33).
3. Smernica Rady 92/13/EHS z 25. februára 1992, ktorou sa koordinujú zákony, nariadenia a administratívne ustanovenia vzťahujúce sa na aplikáciu pravidiel Spoločenstva na postupy verejného obstarávania subjektmi pôsobiacimi v odvetviach vodného hospodárstva, energetiky, dopravy a telekomunikácií (Smernica o opravných prostriedkoch verejnoprospešných podnikov) (Ú.v. ES L 76, 23.3.1992, s. 14).

⁸⁸ PULLMANOVÁ, T.-SVOBODOVÁ, V. 2004. *Zvláštne druhy obchodných operácií II. Medzinárodný obchod s investičnými celkami* 1.vyd. Bratislava : EKONÓM. 188 s. ISBN 80-225-1829-9

4. Smernica Komisie 2005/51/ES zo 7. septembra 2005, ktorou sa mení a dopĺňa príloha XX k smernici Európskeho parlamentu a Rady 2004/17/ES a príloha VIII k smernici Európskeho parlamentu a Rady 2004/18/ES o verejnom obstarávaní (Ú.v. EÚ L 257, 1.10.2005, s. 127).

4.1.3 Medzinárodné organizácie, ktoré ovplyvňujú konanie tendrov

Na medzinárodnej úrovni je určenie jednotného záväzného predpisu priamo nemožné, keďže jednotná medzinárodná úprava verejného obstarávania tovarov a služieb neexistuje. Tendrové konania pre verejný sektor sa opierajú o národné právne úpravy. Silnejúca snaha o vytvorenie jednotných noriem a postupov vedie množstvo medzinárodných organizácií a odborových združení k vytváraniu štandardov a pokynov, ktoré by boli so širokou pôsobnosťou smerodajné pri výberových konaniach. Táto snaha je sprevádzaná i cieľom zjednodušiť priebeh tendrového konania, zabezpečiť transparentnosť jednotlivých fáz tendra a zabrániť korupcii.

Otázkou ostáva, do akej miery môžeme byť v tejto oblasti optimisti. Pri tendrových konaniach hovoríme vo väčšine prípadov o lukratívnych, najmä finančne zaujímavých projektoch. Prihováranie sa za známych alebo spriaznených, kontakty a akási verejná forma tvorby názoru a mienky, v dnešnej dobe označované moderným výrazom lobbying, fungoval vždy a z našej kultúry ani nevymizne. Aj keď to naďalej ostáva hlavným cieľom činností mnohých medzinárodných organizácií a združení, ktoré k tejto problematike vydávajú stanoviská a nariadenia, lobbying bude vždy sprevádzať zákulisie všetkých výberových konaní. Možnosť využitia moderných technológií, aby sa zabránilo osobnému kontaktu a rokovaním medzi komisiou a uchádzačmi, sa samozrejme ponúka a variantov nájdeme hneď niekoľko, ako napr. internetová on-line aukcia. Otázkou je, či sú nestranné a korektné.

Government Procurement Agreement (GPA) - Dohody svetovej obchodnej organizácie

Jeden z najvýznamnejších dokumentov ohľadne tendrových konaní vydala Svetová obchodná organizácia. Ide sa o ***Dohodu o vládnom obstarávaní (Government Procurement Agreement – GPA)***, ktorá stanovuje pravidlá obstarávania a tendrových konaní pre verejný sektor. Ide o multilaterálnu dohodu záväznú pre krajiny, ktoré ju

prijali. Dohoda hovorí o postupe pri vyhlasovaní súťaže, konzultovaní a riešení sporov. Dohoda sa vzťahuje na tovary, služby a stavebné práce, ktoré sú obstarávané:

- centrálnymi vládnyimi inštitúciami;
- podriadenými vládnyimi inštitúciami;
- inými organizáciami, ktoré realizujú vládne obstarávania.

Okrem tohto GPA obsahuje ustanovenia o procedurálnych otázkach, ako sú termíny, podmienky účasti, dokumentácia, technické špecifikácie, zverejňovanie a publikovanie, ďalej o offsetových programoch, povýberovom konaní, špeciálnych pravidlách pre najmenej rozvinuté krajiny, riešení sporov a iné.

Napriek tomu, že v tendrovom konaní sa odrážajú zvláštnosti jednotlivých krajín, základnými princípmi sú transparentnosť, nediskriminácia a zabezpečenie rovnakých podmienok pre domácich i zahraničných uchádzačov a záujemcov, ktoré sa opierajú o všeobecne platné zásady, ktorými sa riadia účastníci tendrového konania.

GPA zaväzuje svojich signatárov dodržiavať tieto zásady:

- národný postup a nediskrimináciu;
- pravidlá pôvodu;
- špeciálny a rozdielny postup pre rozvojové krajiny.⁸⁹

Fédération Internationale des Ingénieurs Consels (FIDIC) - Medzinárodná federácia národných asociácií inžinierov konzultantov

Keďže hlavnou orientáciou tejto práce sú dodávky špecifických investičných celkov vrátane stavebných prác, je potrebné na tomto mieste spomenúť úlohu ***Medzinárodnej federácie národných asociácií inžinierov konzultantov (Fédération Internationale des Ingénieurs Consels), označovaná skratkou FIDIC***. Federácia bola založená v roku 1913 tromi národnými združeniami inžinierov konzultantov v Európe. Cieľom založenia federácie bolo spoločne podporovať profesionálne záujmy členských združení a šíriť informácie, ktoré by boli predmetom záujmu členských národných združení. V súčasnosti má FIDIC 86 členov z celého sveta (národné organizácie) a zastupuje približne milión súkromných inžinierov a konzultantov vykonávajúcich prácu vo svete. FIDIC s centrárou v Ženeve usporiada s celoeurópskou pôsobnosťou semináre, konferencie a ďalšie podujatia na presadenie svojich cieľov. Hlavnými cieľmi

⁸⁹ PULLMANOVÁ, T. - SVOBODOVÁ, V. 2004. *Zvláštne druhy obchodných operácií II. Medzinárodný obchod s investičnými celkami*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM. 188 s. ISBN 80-225-1829-9

sú udržanie vysokej etickej i profesionálnej úrovne, výmena názorov a informácií, diskutovanie o problémoch spoločného záujmu medzi členskými združeniami a zástupcami medzinárodných finančných inštitúcií, rozvíjanie inžinierskych profesií v rozvojových krajinách. Jej poslaním je spoločne podporovať profesné záujmy členských národných asociácií a rozširovať potrebné informácie medzi svojimi členmi ako aj medzi širšou verejnosťou.⁹⁰ Činnosť federácie prostredníctvom komisií a dočasných pracovných skupín je veľmi efektívna a užitočná.

Pre potreby investičných tendrov vytvorili konzultanti nezáväzné obchodné podmienky, ktoré obsahujú všeobecné rámcové podmienky, pomôcky na prípravu zvláštnych podmienok, formuláre zadávajúce dokument "Zmluva o dielo" a dohodu o rozhodcovskom konaní. Obchodné podmienky FIDIC sa odporúčajú na všeobecné použitie v prípadoch, keď sú zadávané zákazky na medzinárodnej úrovni. Pri ich tvorbe sa predpokladalo, že množstvo článkov bude všeobecne použiteľných. Sú však niektoré články, ktoré sa musia nutne meniť tak, aby zodpovedali okolnostiam relevantným pre konkrétne dielo a zákony v krajine obstarávateľa.

Medzi odbornou inžinierskou verejnosťou je FIDIC pojmom napr. prostredníctvom celej série vzorových dokumentov používaných vo svetovom meradle pri kontrahovaní stavieb každého druhu vrátane štruktúry a obsahu tzv. tendrových dokumentácií pre výber dodávateľov stavieb. To isté platí samozrejme aj pre vzorové zmluvy na dodávky projektových prác. Tieto vzorové zmluvné podmienky pre rôzne typy kontraktov sú základom aj pre spracovanie tendrových dokumentácií projektov financovaných medzinárodnými finančnými inštitúciami, fondami EÚ a v rôznych „domácich modifikáciách“ sa využívajú aj v praxi slovenských investorov. Je známe, že FIDIC tieto vzorové dokumenty neustále zdokonaľuje. Okrem toho vydáva množstvo veľmi užitočných dokumentov vo forme návodov (FIDIC Guidelines), tematických výstupov (Executive summary), tréningových manuálov a priamych návodov na použitie napr. pre aplikáciu noriem ISO radu 9000 i 14000, správy z prác dočasných pracovných skupín (FIDIC task force reports), vydáva mesačník „Consulting engineer“, ktorý reflektuje aktuálne témy profesnej praxe a výrazne napomáha odstraňovať „domácu profesnú slepotu“.

⁹⁰ FIDIC:International Federation of Consulting Engineers, [online], [citované 05-03-2011] dostupné na internete <<http://www1.fidic.org/federation/>>

Potentnosť tejto organizácie vo všetkých sférach stavebnej profesie meraná množstvom využiteľných materiálov je mimoriadne vysoká, pretože prakticky neexistuje problémová téma inžinierskej praxe, ku ktorej by neexistoval hotový písomný materiál, analyzujúci problém s formulovaním stanoviska k problému (tzv. position paper) alebo by sa na téme nepracovalo.

European Federation of Engineering Consultancy Associations (EFCA) - Európska federácia asociácií inžinierskych konzultantov

Základom činnosti neziskovej ***Európskej federácie asociácií inžinierskych konzultantov (European Federation of Engineering Consultancy Associations) – EFCA*** je odborné poradenstvo pre svojich členov týkajúce sa najmä princípov, chápania, metód a praktík v Európskom inžinierskom poradenstve, tak v európskom priestore, ako aj mimo neho. Fungovanie fóra pre výmenu informácií a skúseností v stavebníctve a inžinierskych činnostiach má umožniť spoluprácu členov federácie a chrániť záujmy členských asociácií. Asociácia bola založená podľa belgického práva v roku 1919. Sídlo federácie je v Bruseli. Súčasný počet členov – 10.000 firiem je dôkazom toho, že potreba spolupráce na medzinárodnej úrovni stále rastie a využitie realizovaných úrovní neustále zvyšuje kvalitu medzinárodných tendrov.⁹¹

V porovnaní s FIDIC-om ide najmä o poradenskú a konzultantskú činnosť, o snahu zjednotiť postupy v rámci európskeho kontinentu, pričom je nutné pripomenúť, že členovia z nečlenských krajín nemajú plné hlasovacie právo pri rozhodnutiach Valného zhromaždenia. Valné zhromaždenie sa schádza minimálne raz ročne v priebehu prvých šiestich mesiacov roka. Z týchto zasadnutí sa vyhotovujú zápisnice, v ktorých sú uvedené prerokované stanoviská. EFCA nevydáva jednotné nariadenia, ktoré by boli záväzné pre nečlenov alebo pri postupoch v tendrových konaniach. Hlavnou úlohou je zjednotiť postupy konzultantských a inžinierskych spoločností pri ich účinkovaní v tendroch.

EFCA sa snaží riešiť problémy svojich členov a obhajovať záujmy inžinierskej profesie voči Európskej komisii (EK). Ide napr. o obstarávanie prác a služieb intelektuálnej povahy, kde prax podľa európskej legislatívy je, domnievame sa, celkom

⁹¹ EFCA: European Federation of Engineering Consultancy Associations. [online] dostupné na internete http://www.efca.be/Portals/EFCA/EFCA%20files/PDF/efca_brochure.pdf, [citované 28-12-2010]

pomýlená. Iný problém je interpretácia tzv. konfliktu záujmov v rámci EK. Ďalšie problémy súvisia s podmienkami účasti v tendroch pri čerpaní eurofondov, ktoré sú pre firmy z prístupujúcich krajín neprijateľné. Podobných tém je viac.

Problematika kvalitných poradenských a inžinierskych služieb sa v súčasnosti rozvinula do rozmerov, kedy i na dodávku služieb tohto druhu bývajú pri veľkých a významných medzinárodných projektoch v prípravnej fáze vypisované tendrové konania na dodávku týchto poradenských služieb. V posledných rokoch je badateľný ústup tendrových konaní v oblasti poradenských služieb pre stavebné práce. Domnievame sa, že dôvodom tohto malého ústupu bolo predchádzajúce dopracovanie spoločnej legislatívy krajín EÚ, týkajúcej sa verejného obstarávania, hospodárskej súťaže a najmä postihov pri neférových postupoch v tendroch (korupcia, zverejňovanie informácií,...).

International Project Management Association (IPMA) – Medzinárodná asociácia projektových manažérov

Príprava a organizácia tendra má vo väčšine prípadov pevne stanovené postupy a etapy. Pre investora je najvýhodnejším spôsobom poveriť týmito úlohami konzultačnú spoločnosť. Tieto spoločnosti, resp. osoby v nich činné by mali byť odborne spôsobilé na vedenie medzinárodných tendrov a projektov, t.j. že by mali byť držiteľmi certifikátu projektového manažéra.

Medzinárodná spoločnosť ***International Project Management Association (IPMA)*** bola založená v roku 1965 a centrála spoločnosti sa nachádza vo Švajčiarsku. Prostredníctvom viac ako tridsiatich národných organizácií celosvetovo združuje vyše 30.000 členov - odborníkov z oblasti projektového riadenia. Popri Project Management Institute, ktorý pôsobí na americkom kontinente, je druhou najväčšou organizáciou zaoberajúcou sa touto problematikou. Kvalifikáciu projektového manažéra je možné získať v rámci medzinárodne platného programu certifikácie projektových manažérov IPMA, ktorú na Slovensku zabezpečuje na základe akreditácie slovenská Spoločnosť pre projektové riadenie, i keď jej fungovanie je v súčasnosti dosť obmedzené. Certifikát IPMA je pre jednotlivcov podobným hodnotiacim kritériom ako skutočnosť, či je firma držiteľom ISO certifikátu alebo nie. Pre celý projektový tím je člen, ktorý je držiteľom takéhoto certifikátu, nezaplatiteľnou referenciou a výhodou. Iba pre znázornenie – v

čase písania tejto dizertačnej práce bolo na území SR certifikovaných približne 100 manažérov a na území ČR 300 osôb. Celosvetovo môžeme v súčasnosti hovoriť o počte viac ako 18.000 profesionálnych projektových manažérov.⁹²

Cieľom Spoločnosti pre projektové riadenie je:

- trvale prispievať k zapojeniu a využívaniu projektového riadenia ako účinného nástroja a výkonného prístupu k riadeniu zmien vo verejnej kultúre podnikov;
- budovať profesionálny prístup k podnecovaniu, vedeniu a riadeniu projektov;
- umožniť odborníkom vzájomné kontakty pre výmenu skúseností z projektového riadenia na medzinárodnej úrovni.

Teoretická a právna úprava tendrových konaní sa však diametrálne odlišuje od praktického prevedenia. Samozrejme, sú dané určité fázy a postupy, ktoré sú všeobecne dodržiavané. Príprava a priebeh tendra sú v každom prípade odlišné. Dôvodom bývajú národné zvyklosti, hospodárska situácia, predmet obstarania, účastníci tendra, finančný objem predmetu plnenia podobne.

Túto problematiku však treba pozorovať z oboch strán. Certifikovaný manažér síce môže mať znalosti o priebehu tendra a ideálnych podmienkach priebehu tendra. Na druhej strane však nemusí mať žiadne znalosti napr. o predmete tendra alebo krajine obstarávateľa. Tieto znalosti sa totižto nedajú nikde získať. Jedná sa o praktické skúsenosti, ktoré manažér získa na základe svojej praxe a štúdia už realizovaných projektov. Preto aj v tomto prípade treba občas otočiť mincu a nespoliehať sa iba na papierové certifikáty, ale aj výsledky z praxe.

⁹² IPMA: International Project Manager Association, [online] dostupné na internete <<http://www.ipma.ch/about/pages/default.aspx>>, [citované 15.03.2011]

4.2 Vymedzenie základných pojmov nevyhnutných pre vyhlásenie tendra

Definície pojmov by mali byť súčasťou tendrových podkladov, kde je uvedený výklad názvoslovia a použitej terminológie. Niektorí obstarávatelia, v mnohých prípadoch ide o veľké medzinárodné koncerny, v praxi mylne upúšťajú od tejto časti a jej vynechanie čiastočne považujú za test odbornosti uchádzača. Nie je to správne riešenie, pretože tým sa dáva uchádzačom možnosť špekulácií pri vypracovaní ponuky a zároveň sa zvyšuje aj riziko rozdielnosti ponúk od jednotlivých uchádzačov.

4.2.1 Základné pojmy

Pre ďalšiu analýzu je dôležité definovať najpoužívanéjšie pojmy a definície v tendrových konaniach:

Akontácia - zálohová platba – preddavok formou určitej finančnej čiastky z predpokladanej hodnoty dodávky tovaru, resp. investičného celku. Pri významných investičných projektoch je zvykom poskytnutie zálohovej platby vybranému uchádzačovi, jej vyplatenie je podmienené uzatvorením zmluvy a je splatná v určitom časovom období po jej podpise. Výška akontácie závisí od celkového objemu plánovaného projektu, v praxi hovoríme o približne 20 až 30 percentách z predpokladanej sumy projektu. V niektorých prípadoch však investori požadujú krytie zálohovej platby bankovou garanciou v rovnakej výške, najmä pri vysokoobjemových akontáciách. Najnovší vývoj na slovenskom trhu však poukazuje na trend ignorácie zálohových platieb, čím si chce obstarávateľ potvrdiť a overiť finančnú stabilitu a situáciu potenciálneho partnera.

Cena - najzákladnejším faktorom, ktorý rozhoduje o úspešnosti uchádzača v tendri, je cenová ponuka – cena, ktorú ponúkne za poskytnutie a dodávky v zmysle rozsahu a požiadaviek tendra. Cenová ponuka môže byť vypracovaná tromi spôsobmi:

- *na základe investorom predloženého výkazu (výmery, rozsahu)* – v tomto prípade vyplní uchádzač investorom určený výkaz výmery s úplným alebo prípadne skráteným popisom prác a dodávok, do ktorého uchádzač vpisuje jednotkové ceny a celkové ceny prác a dodávok (bid figure).

- *ocením predloženej dokumentácie bez rozpisu rozsahu* – v tomto prípade záujemca obdrží projektovú dokumentáciu, približné výmery a popis požadovaných prác. Uvedený spôsob sa používa najmä v prípadoch, keď projektové práce ešte nie sú dokončené a investor už chce začať výstavbu, aby zabránil ďalším časovým omeškaniam. Tento spôsob sa využíva najmä pre projekty rekonštrukcií, kedy uchádzač na základe predloženej dokumentácie investora vykonáva oceňovanie prác postupne.

- *ocením predložených podkladov formou ponuky na pevnú cenu* – rovnako ani v tomto prípade nemusí byť výkaz rozsahu prác súčasťou tendrových podkladov. Záujemca predkladá ponuku na základe projektovej dokumentácie a technickej špecifikácie investora alebo požiadaviek na jednotlivé štandardy.

Z hľadiska konštrukcie a výpočtu cien sú vypisovateľom tendra (obstarávateľom) obvykle požadované pevné jednotkové ceny do konca celej realizácie projektu, ktoré nie sú (nesmú byť) ovplyvňované infláciou ani nárastom cien materiálov a dodávok. V niektorých prípadoch je zadávateľom stanovená maximálna hranica plnenia formou tzv. zaručenej ceny (guarantee maximum price). Tento spôsob stanovenia cien sa stáva čoraz častejším aj v európskej praxi. Postup v prípade prekročenia tejto cenovej hladiny je zvyčajne stanovený a uvedený v predložených zmluvných podmienkach, prípadne z nich vyplýva.

Databáza – databázy sú centrálné spravované nosiče údajov, v ktorých sú evidované všetky údaje o jednotlivých osobách alebo objektoch, resp. predmete výberového konania. Používa sa najmä pri projektoch, v ktorých je predmet plnenia určený na rôznych geograficky vzdialených miestach. Rovnako sa databázy používajú na evidenciu materiálu, finančných tokov, faktúr atď.

Mena projektu – menová doložka – pri kalkulácii ceny je dôležité i stanovenie meny, v ktorej bude projekt spracovaný a zúčtovaný. V prípade zahraničných dodávok je pri stanovení cien uchádzačom v mnohých prípadoch podceňované určenie pomeru miestnej a voľne zameniteľnej meny. Zodpovedajúce určenie pomeru týchto mien ovplyvňuje totiž nielen výnosovosť celého projektu, ale rovnako je i jedným z hodnotiacich kritérií pri vyhodnocovaní ponúkaných finančných a platobných podmienok uchádzača v tendrovom konaní. Pri medzinárodných tendroch je však potrebné zohľadniť i predpokladaný vývoj meny a ekonomiky štátu obstarávateľa. Keďže ceny sa stanovujú s veľkým časovým predstihom pred začatím projektu, riziko zmeny výmenných kurzov môže výrazne ovplyvniť výsledok realizácie. Zohľadnenie zmeny kurzov (menové a cenové doložky) je vo väčšine prípadov nerealizovateľné,

keďže naráža na odpor zo strany investora. Európskym problémom v posledných rokoch bol a naďalej zostáva aj vývoj kurzu eura a jeho posilňovanie voči americkému doláru. A najnovším problémom posledného roka je vývoj národných mien nových desiatich členských krajín Európskej únie voči euru, kedy dlhodobé projekty, ktorých ceny boli kalkulované napr. v roku 2004 a súčasťou je i nákup tovaru z týchto členských krajín EÚ strácajú na rentabilite a úspechu. Predpokladať dlhodobý vývoj eura či amerického dolára si v súčasnosti netrúfajú ani najetablovanejší finanční analytici bankových inštitúcií na Slovensku, pričom ich predpovede sú vždy viazané na výpočet mnohých potenciálnych rizík a faktorov, ktoré môžu nastať a tým zvrátiť predpokladaný vývoj. Jednou z najstabilnejších mien i naďalej zostáva švajčiarsky frank, ktorý sa tiež zvykne používať ako referenčná mena pri interkontinentálnych obchodoch a je finančnými poradcami v súčasnosti odporúčanou menou pri medzinárodných obchodoch.

Naviac práce – tento výraz nie je v slovenskej legislatíve definovaný, vychádzame z praktických skúseností, kedy pri preštudovaní viacerých podkladov výberových konaní sa výraz naviac práce používal i v zmluvných podmienkach (občas i termín nadpráce), pričom ale popis, čo sa rozumie pod týmto pojmom, bol pri viacerých tendroch rozdielny - pri uvedení predmetu tendra môžu byť spomenuté i všeobecné podmienky uznávania naviac prác alebo redukcie rozsahu prác. Tieto sú však neskôr podrobne upravené v osobitnom článku zmluvy. V prípade, že sú v tejto časti uvedené spôsoby uznávania a úhrady naviac prác, je veľmi dôležité, aby si uchádzač podrobne premyslel svoju kalkuláciu a spôsob realizácie. V praxi to totiž znamená, že uchádzač vykonáva nielen práce na základe základnej zmluvy, ale za rovnakých podmienok i prípadné naviac práce, i keď tieto nemusia priamo súvisieť s jeho hlavnou činnosťou. Ďalšie podmienky dodávok pritom ostávajú nemenné. Ak sa v praxi vyskytne prípad, že naviac práce nie sú súčasťou štandardnej ponuky obstarávateľa, je tento povinný zabezpečiť plnenie požadovanej služby subdodávateľsky za ceny bežné na trhu v uvedenej oblasti.

Obchodné rokovania - Táto fáza tendrov býva zväčša jedna z najzaujímavejších a dramatických okamihov celého výberového konania, keďže následným krokom býva rozhodnutie o udelení zakázky. Napriek používaniu on-line tendrov sa praxou ukázalo, že osobné obchodné rokovania medzi zadávateľom a uchádzačom sú nepostrádateľné a predstavujú dôležitý prvok v posudzovaní ponuky a špecifikácii prípadnej spolupráce. Po špecifikácii jednotlivých definícií v priebehu tendrových konaní je dôležité zadefinovať fázy tendrového konania.

Priebeh tendra (tendrového konania, projektu) pozostáva z niekoľkých na seba nadväzujúcich fáz, pričom stanovenie, priebeh a postup fáz ako celkov sa môže z časového hľadiska aj prelínať.

Obchodné tajomstvo – mlčanlivosť - povinnosťou zmluvných strán je počas trvania výberového konania i po jeho skončení, rovnako i počas zmluvného vzťahu zachovávať mlčanlivosť o všetkých skutočnostiach, týkajúcich sa výberového konania, uzatvorenia a plnenia zmluvy o diele a o všetkých údajoch, týkajúcich sa predmetu tendra a zmluvy, s ktorými prídu do styku. Ustanovenia o obchodnom tajomstve sa odvolávajú na ustanovenia o obchodnom tajomstve v zmysle Obchodného zákonníka č. 513/1991 Zb. v platnom znení.

Podľa § 17 Obchodného zákonníka, *„Predmetom práv patriacich k podniku je aj obchodné tajomstvo. Obchodné tajomstvo tvoria všetky skutočnosti obchodnej, výrobnjej alebo technickej povahy súvisiace s podnikom, ktoré majú skutočnú alebo aspoň potenciálnu materiálnu alebo nemateriálnu hodnotu, nie sú v príslušných obchodných kruhoch bežne dostupné, majú byť podľa vôle podnikateľa utajené a podnikateľ zodpovedajúcim spôsobom ich utajenie zabezpečuje.“*.

Všeobecná úprava obchodného tajomstva dopĺňa ochranu poskytovanú právnou úpravou vynálezov, ochranných známok, chránených vzorov a podobných inštitútov. K ochrane dochádza priamo zo zákona a nevyžaduje sa dodržanie formálnoprávneho postupu. Chránia sa najmä informácie označované ako "know-how", pri ktorých nie sú splnené niektoré zo znakov potrebných pre patentovú ochranu, ale majú značný význam.

Na to, aby určité skutočnosti tvorili predmet obchodného tajomstva, musia byť zároveň (kumulatívne) splnené nasledovné podmienky:

- a) musí ísť o skutočnosti obchodnej, výrobnjej či technickej povahy súvisiace s podnikom;
- b) tieto skutočnosti majú skutočnú alebo aspoň potenciálnu materiálnu či nemateriálnu hodnotu;
- c) v príslušných obchodných kruhoch nie sú bežne dostupné;
- d) podnikateľ prejavuje vôľu tieto skutočnosti utajovať;
- e) podnikateľ zodpovedajúcim spôsobom zabezpečuje ich utajenie.

Pokiaľ by chýbala čo len jediná z týchto podmienok, nešlo by o obchodné tajomstvo v zmysle tohto ustanovenia.

K jednotlivým náležitostiam obchodného tajomstva možno v stručnosti uviesť:

Ad a) Pojem obchodné tajomstvo je vymedzený pomerne úzko. V zahraničných úpravách sa hovorí o obchodnom a výrobnom tajomstve alebo o podnikovom tajomstve, prípadne sa používajú kombinácie týchto pojmov.

Pre faktický dosah úpravy by to nemalo mať význam. Podľa § 17 zákona obchodné tajomstvo totiž tvoria (za ďalej špecifikovaných podmienok) všetky skutočnosti obchodnej, výrobnéj či technickej povahy. Za skutočnosti obchodnej povahy možno pokladať napríklad zoznamy zákazníkov, cenové kalkulácie, stratégie uplatňované v obchodnom rokovaní. K výrobným skutočnostiam patria najmä poznatky o technologických procesoch a o ich osobitnom priebehu a špecifických schopnostiach (zručnostiach, "grifoch"), ktoré sa pri týchto procesoch uplatňujú. Skutočnosti technickej povahy predstavujú najrozmanitejšie drobné zlepšenia oproti súčasnému stavu techniky a tiež nové poznatky, ktoré by mohli byť patentovateľné, ale z rôznych dôvodov patentovo chránené nie sú.

Ad b) Na naplnenie tohto znaku stačí, keď určitá skutočnosť má akúkoľvek už existujúcu, alebo v budúcnosti možnú hodnotu, pričom výška takejto hodnoty nie je rozhodujúca. Môže ísť o hodnoty hmotnej i nehmotnej povahy (povesť podniku).

Vzhľadom na to, že takmer každú informáciu možno tým či oným spôsobom využiť, splnenie tohto znaku obchodného tajomstva spravidla v praxi nebude spôsobovať ťažkosti.

Ad c) Ak určité skutočnosti majú byť predmetom obchodného tajomstva, nesmú byť v príslušných obchodných kruhoch bežne dostupné. Zákon používa neurčité právne pojmy, ktorých interpretácia závisí od povahy konkrétneho prípadu.

O bežnú dostupnosť určitých informácií pôjde najmä vtedy, keď sa s nimi možno oboznámiť v odbornej literatúre. Odborná literatúra by mala byť bežne dostupná. Skutočnosti, ktoré sa pokladajú za predmet obchodného tajomstva na určitom teritóriu (v určitom štáte), sa za takéto nemusia pokladať v inom štáte, ak odhliadneme od iných dôvodov pre odlišné posudzovanie.

Ad d) Vôľa podnikateľa smerujúca k tomu, aby určité skutočnosti boli utajené, môže byť vyjadrená určitým formalizovaným spôsobom (v podnikovej smernici a pod.). Písomná forma je vhodná skôr z dôvodu jej preukázania, nie je však celkom nevyhnutná z hľadiska právneho významu. Túto vôľu preto možno prejaviť aj ústne (priamo poučením pracovníka), alebo nepriamo, faktickým konaním (uzamykaním určitých informačných zdrojov či iným osobitným režimom zaobchádzania s takýmito skutočnosťami).

Ad e) Platí tu v podstate to isté, čo sme uviedli v písmene d). Aj tu rozhoduje skôr vôľa zabezpečovať ochranu (utajenie) obchodného tajomstva než výsledky tohto zabezpečenia. Prípadné zlyhanie ochrany nie je dôvodom na záver, že podnikateľ zodpovedajúcim spôsobom ochranu obchodného tajomstva nezabezpečuje.

Špeciálne (§ 271 Obchodného zákonníka) sú chránené informácie poskytnuté pri rokovaní o uzavretí zmluvy (pozri vyššie v texte). Zákon tu hovorí o informáciách označených ako dôverné; tým dochádza k určitej ochrane aj tých poznatkov, ktoré nedosahujú intenzitu ochrany obchodného tajomstva, pretože nespĺňajú niektoré jeho znaky.

Nie je vylúčené, aby sa pri uzavieraní kúpnych a im podobných zmlúv určité navzájom poskytované informácie kvalifikovali ako obchodné tajomstvo. Ochrana poskytovaná podľa § 17 a 20 je totiž širšia, než ochrana poskytovaná podľa § 271, pri ktorej sa uvažuje iba s prípadným záväzkom na náhradu škody.

Podľa § 19 Obchodného zákonníka, „*Právo k obchodnému tajomstvu trvá, pokiaľ trvajú skutočnosti uvedené v § 17.*“.

Ochrana obchodného tajomstva, na rozdiel od niektorých práv k nehmotným statkom, nie je viazaná presne vymezanou lehotou. Táto ochrana sa končí v okamihu, keď zanikne niektorý z predpokladov ochrany (skutočnosti tvoriace pôvodne obchodné tajomstvo sa stali bežne dostupnými, podnikateľ - aj faktickým spôsobom - prestal prejavovať vôľu na utajenie a toto utajenie prestal zabezpečovať). Nie je však vylúčené, aby sa to, čo kedysi bolo obchodným tajomstvom a neskoršie ním prestalo byť, ním

znovu stalo (napr. nové vedenie podniku začne dôsledne trvať na utajení určitých skutočností).

V zmysle § 20 Obchodného zákonníka, „*Proti porušeniu alebo ohrozeniu práva na obchodné tajomstvo prislúcha podnikateľovi právna ochrana ako pri nekalej súťaži.*“.

Pri porušení alebo ohrození práva na obchodné tajomstvo podľa § 17 a nasl. prichádzajú do úvahy rovnaké právne prostriedky ochrany ako pri ochrane proti nekalej súťaži (žaloba na zdržanie sa konania, odstránenie závadného stavu, primerané zadost'učinenie, náhrada škody a vydanie bezdôvodného obohatenia sa).

Najmä pri medzinárodných tendroch technického zamerania býva zvykom, že súčasťou ponuky má byť návrh technického riešenia ponúkaného produktu, vrátane výkresovej dokumentácie, popisu materiálov a detailných riešení. Nepredloženie tejto časti v ponuke môže byť automaticky dôvodom pre vylúčenie záujemcu z ďalšieho kola tendra.

Pri analýze rôznych výberových konaní za posledných 10 rokov bol bod o predložení technickej dokumentácie vo vyššie uvedenom znení obsahom zadania štyroch zo šiestich výberových konaní.

On-line tendre (= internetové aukcie, On-line Auktion, On-line tenders) sú určitým spôsobom veľkou neznámou na slovenskom i českom trhu. Zmienka o internetových tendroch v českých a slovenských právnych predpisoch i smerniciach Európskej únie ani zďaleka neupravuje pravidlá a postup pri on-line aukciách, ktoré sú len súčasťou bloku celého výberového konania. Fakt, že neexistuje jednotná právna úprava priebehu a podmienok on-line tendrov spôsobuje situáciu, kedy sú vypisovatelia tendrov odkázaní na možnosti a pripravenosť aukčných domov, ktoré služby súvisiace s neverejnými internetovými aukciami poskytujú. Obmedzený počet poskytovateľov uvedených služieb neprospieva vývoju a stúpajúcej kvalite v tejto oblasti. Samotný akt utajenia údajov, uchádzačov, priebehu znižovania cien je technicky náročnou úlohou, pre ktorú je trh ponuky spoločností činných v oblasti verejných internetových obchodov a aukcií veľmi obmedzený.

Cenová vojna medzi dodávateľmi, na ktorú sa sústreďujú vypisovatelia tendrov, týmto spôsobom – zavedením on-line tendrov - vynechávajú fázu obchodných rokovaní a zameriavajú sa najmä na tvrdý konkurenčný boj. Fázu internetovej aukcie ako súčasť

výberového konania zvyknú používať najmä nadnárodné koncerny či medzinárodné bankové siete, ktoré sa týmto spôsobom snažia o vynechanie fázy osobných obchodných rokovaní a tým o elimináciu možnosti korupcie a lobbingu u výberovej komisii. Fakt, že v súčasnosti sa používajú on-line tendre najmä pri technických dodávkach veľkého objemu v dôsledku fúzií nadnárodných spoločností, poukazuje na náskok súkromného sektora pred verejným sektorom v oblasti tendrov.

On-line aukcia by pred spustením do prevádzky mala spĺňať desať kritérií, ktoré zodpovedajú predstavám o vhodnom riešení e-aukčného systému:⁹³

1. On-line systém fungujúci na bežne dostupných platformách

Funkčnosť systému by mala byť postavená tak, aby účastník (dodávateľ) nemusel vykonávať nadstavbové inštalácie softwaru a mohol sa e-aukcie zúčastniť v podstate odšadiaľ, kde je poskytované pripojenie k internetu, a to samozrejme pri zachovaní prísnych bezpečnostných hľadísk.

2. Funkčnosť systému v jazykových mutáciách

Orientácia nákupu na zahraničného dodávateľa sa stala nutnosťou najmä po našom vstupe do EÚ. Preto je dôležité, aby sa systém dal spustiť v ľubovoľnom svetovom jazyku

3. Intuitívna „obsluhovateľnosť“ na oboch stranách (vyhlasovateľa i dodávateľa)

Vyhlasovateľ aj dodávateľ účastníci sa e-aukcie má iné starosti ako študovať zložitý manuál k obsluhu. Systém musí byť postavený tak, aby i napriek svojej originalite bol uchádzačom povedomý a väčšina prvkov v ňom by mala byť intuitívne ovládateľná, samozrejme.

4. Stabilita systému počas priebehu e-aukcie

Celý systém, a to v každej časti procesu od vyhlásenia, cez súťažné kolo až po zaslanie protokolu, musí byť maximálne stabilný a spoľahlivý. Akýkoľvek výkyv, strata zadaných údajov a pod., podrýva dôveryhodnosť celého výberového konania resp. vyhlasovateľa.

5. Možnosť multikriteriálnosti

Výber dodávateľa samozrejme nie je len otázkou ceny a kvality, ktorú si zaručíme precíznym zadáním. Tak ako pri klasickom výberovom konaní by i v elektronickej

⁹³ Kaplan, M. – Zrník, J. 2004. *Jak levněji a lépe nakupovat – On-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, 160 s. ISBN 80-247-1145-1

aukcii malo byť miesto pre zadanie ďalších nemenej podstatných doplnkov ponuky ako sú splatnosť, termín dodania, spôsob dodávky, referencie a pod.

6. Prehľadné a rýchle spracovanie výstupov

Spracovanie protokolov z aukcie by malo byť systémovou a automatickou záležitosťou, a to i bez zásahu zvonka, rovnako ako aj ich rozoslanie jednotlivým účastníkom.

7. Spätná dohľadnosť a preukázateľnosť všetkých úkonov a krokov vykonaných v priebehu e-aukcie

Tzv. „čierna skrinka“ – software, ktorý umožní vyhlasovateľovi kedykoľvek nahliadnuť do histórie všetkých vykonaných krokov v konkrétnej e-aukcii. Táto funkcia môže ušetriť radu nepríjemností v prípadoch, kedy napr. dodávateľ spätne spochybňuje niektoré zo svojich krokov s tým, že ich nevykonával a pod.

8. Otvorenosť systému k zmenám

Tak, ako systém v dobe, kedy bol vypracovaný, zodpovedal požiadavkám vyhlasovateľa e-aukcie, za pár mesiacov v ňom môže chýbať napr. určitá funkcia alebo premostenie do novo zakúpeného informačného systému spoločnosti. Svojou konštrukciou a platformou by teda mal byť systém konštruovaný tak, aby umožňoval čo najširšiu škálu prípadných ďalších upgradov.

9. Grafické spracovanie

Sústrediť sa iba na technickú stránku veci a zabudnúť pritom na dizajn by bolo určite chybou. Tak ako sa nám príjemne pracuje v upratanej a peknej kancelárii, tak sa bude príjemne dodávateľom pracovať v prívetivom graficky spracovanom „e-priestore“.

10. Cena

Bolo by určite zbytočné zastierať, že cena za nákup a zavedeniu softwaru nehrajú rolu. Praxou je ale dokázané, že ceny nie sú až natoľko rozdielne a pár ušetrených eur určite nestojí za zbytočné kompromisy pri výbere systému.

Základnými predpokladmi pre implementáciu e-aukcií vo firme sú:

- marketingová orientácia spoločnosti;
- znalosť vlastnej pozície firmy pri rokovaniach;
- finančne stabilizovaná pozícia firmy;
- koncepčný prístup – budovanie koncepcie zhora nadol;

- pravidelné cenové rokovania;
- výberové konania;
- marketigový prieskum.

Performance bond - Štandardom dnešnej praxe je uplatňovanie zádržného - Performance bond, najmä pri dodávkach stavebných prác alebo investičných celkov. V prípade, že bolo dodávateľovi prostredníctvom čiastkových faktúr uhradených 90-95% objemu zmluvnej ceny, polovica zostatku zvyšných 5-10% mu je vyplatená po konečnom vyúčtovaní diela a odovzdaní diela do užívania, druhá polovica je zadržaná do doby ukončenia záručnej lehoty. Toto zádržné môže potom obstarávateľ použiť na krytie a úhradu prípadných škôd, skrytých väd diela alebo nákladov, napr. v prípade likvidácie dodávateľskej spoločnosti, neplnenia si záručných povinností a z toho vyplývajúcich nákladov tretích organizácií. Toto zádržné za záruku môže byť uvoľnené oproti predloženiu bankovej záruky overenou bankou. Banka sa zaručuje, že v prípade požiadavky obstarávateľa bez ďalšieho skúmania oprávnenosti požiadavky vyplatí žiadateľovi požadovanú sumu, samozrejme, len do výšky vystavenej bankovej garancie.

Platobné podmienky - Platobné podmienky tendra stanovujú formu a termíny úhrady zmluvných cien uchádzačovi. Platobné podmienky, ktoré sú uvádzané v časti Všeobecných obchodných podmienok tendra, stanovujú všeobecné zásady platobných podmienok, za ktorých bude projekt realizovaný. Ide o súčasti platobných podmienok ako sú akontácia, čiastkové platby, vyúčtovanie projektu, záverečná faktúra, zádržné.

Platnosť cenovej ponuky - štátne organizácie predpisujú vo svojich tendrových podkladoch často lehotu platnosti cenovej ponuky 120 dní. Zadávatelia vo verejnom sektore niekedy nie sú schopní prijať rozhodnutie o výsledku tendra v rámci tejto lehoty. Potom sa požaduje jedno- alebo viacnásobné predĺženie platnosti cenovej ponuky vždy o 90 dní. Ak v takýchto prípadoch vzniká riziko navýšenia ceny alebo predkladateľ ponuky ráta s možným predĺžením platnosti ponuky už vo fáze vypracovania ponuky, musia byť tieto zohľadnené v cene zo závodu (EXW). Len veľmi málo tendrov ponúka možnosť cenovej klauzuly⁹⁴ - možné navýšenie ceny z dôvodu nedodržania termínu začiatku projektu.

⁹⁴ Oleríny, M.2000. *Vývoz stavebních prací a tendrová řízení*. 1. vyd. Praha : BERTELSMANNSPRINGER, 2000. 311 s. ISBN 80-86411-04-4

Predmet obstarania - skrátený popis a označenie konkrétneho predmetu tendra, keďže detailný popis je vo väčšine prípadov špecifikovaný v technickej dokumentácii (časti). Najmä pri medzinárodných tendroch a zmluvách je potrebné uviesť si, že popis predmetu tendra a následne podpísaná zmluva o dielo určujúca rozsah prác, nie je z hľadiska rozsahu dodávateľského plnenia konečná a nemenná.

Prehlásenie uchádzača – pri tendri sa v praxi zvykne vyžadovať viacero prehlásení uchádzačov. Obstarávateľ požaduje od uchádzača prehlásenie, že mu prihlásením do tendra a odovzdaním cenovej ponuky nevznikli žiadne náklady, za ktoré by v neskoršom čase vyžadoval finančnú náhradu, resp. oznámenie obstarávateľa, že uchádzač vypracoval svoju ponuku na vlastné náklady a nie je oprávnený požadovať náhradu škody od vypisovateľa. Požaduje sa i prehlásenie, že uchádzač nemá podľnosti voči daňovým úradom, inštitúciám sociálneho a zdravotného zabezpečenia, alebo prehlásenie, že uchádzač nie je v konkurze, reštrukturalizácii resp. v likvidácii. Pri výberových konaniach väčšieho finančného objemu je požadované doplnenie prehlásení potvrdených dotknutými organizáciami a úradmi. Ide o spôsob krytia rizika proti navýšeniu ceny, resp. vzniku nákladov ešte pred výberom dodávateľa.

Pretender – anglický výraz, ktorý sa zvykne používať i na území SR, z nemeckého výrazu Präqualifikation sa u nás zaužívalo používanie výrazu prekvalifikácia, i keď spisovne správne by sme mali označovať túto fázu ako predkvalifikácia - predfáza tendra, počas ktorej obstarávateľ zisťuje situáciu na trhu. Na jednej strane si obstarávateľ overuje spôsobilosť uchádzača, ktorá je jednou z rozhodujúcich podmienok účasti uchádzača v procese získavania zákazky. Stanoviť podmienky spôsobilosti je povinnosťou obstarávateľa. Môže ísť tak ako technické podmienky ako aj právne podmienky realizácie tendra. Na samotnom zúženom výberovom konaní sa môžu zúčastniť iba spoločnosti a firmy, ktoré úspešne absolvovali fázu pretendra.⁹⁵

Reklamácia – písomné oznámenie dodávateľovi, že dodaný tovar nie je v súlade so zmluvne dohodnutými podmienkami. Reklamuje sa napr. kvalita alebo množstvo tovaru, oneskorená dodávka, nevhodne zabalená, a tým poškodená zásielka a rôzne ďalšie skutočnosti. Pri reklamácií je potrebné vychádzať z dohodnutých všeobecných či reklamačných podmienok. To znamená, že je potrebné dodržať termín a dohodnutý spôsob reklamácie a dokumentovať ich dohodnutým spôsobom.

⁹⁵ BUNDESAGENTUR FÜR AUSSENWIRTSCHAFT: *Das Internationale Ausschreibungs-ABC*, 6. vydanie, BFAI Köln, 2003. 255 s. ISBN 3-936737-82-7

Rozhodcovský súd – väčšinou stály rozhodcovský orgán pôsobiaci pri obchodnej komore. Členmi tohto súdu sú skúsení vysoko erudovaní právnici, niekedy špecializovaní na spory s jednotlivými druhmi tovarov. Činnosť rozhodcovského súdu upravujú zvláštne predpisy. Na Slovensku je takýmto predpisom zákon č. 244/2002 Z.z. o rozhodcovskom konaní.

Technická dokumentácia – sa v dnešnej dobe odovzdáva prevažne na dátových nosičoch. Jej súčasťou sú detailné plány, výkresy, grafické vizualizácie, certifikáty, množstevné a kvalitatívne informácie o predmete dodávky. Je dôležité, aby údaje a súbory na dátových nosičoch boli spracované vo všeobecne dostupných softwaroch a formátoch, aby sa dodržal princíp rovnosti a neznevýhodňovania jednotlivých uchádzačov. Ako praktický príklad môžeme uviesť, že súbory sa neukladajú v najvyššej (najnovšej, poslednej) verzii dostupného softwaru, ale vo verzii, ktorá je na trhu minimálne dva roky.

Time Schedule – časový harmonogram – požadované termíny realizácie projektu a predpokladaných dodávok zvyknú byť súčasťou vypisovaných tendrových podmienok. Pri odovzdaní ponuky sa zvykne vyžadovať nielen potvrdenie dodacích a realizačných termínov, ale i predloženie detailného harmonogramu s detailným uvedením jednotlivých fáz a termínov realizácie.

Uchádzač je povinný tieto termíny rešpektovať. V prípade nesúhlasu môže uchádzač navrhnúť nové termíny plnenia tendra a podmienky, za ktorých je harmonogram realizovateľný, resp. stanoviť termíny začatia a dokončenia jednotlivých fáz tendra, na ktoré je viazaná jeho ďalšia činnosť, a to:

- konečný termín výberu dodávateľa;
- termín uzatvorenia zmluvy o dielo;
- termín odovzdania kompletnej definitívnej technickej dokumentácie;
- termín odovzdania kompletnej projektovej dokumentácie;
- termín na prevzatie nultej série – vzoriek;
- dobu, potrebnú na prípravu výroby;
- trvanie výroby predmetu obstarania;
- najskorší možný termín začatia realizácie projektu;
- predpokladaný termín ukončenia projektu;
- termín a trvania preberania a odovzdania diela;

- termín odsúhlasenia záverečného vyúčtovania;
- termín odovzdania faktúry za dielo, resp. čiastkových faktúr;
- splatnosť faktúr.

Time Schedule je vo väčšine prípadov záväzným pre celý projekt, keďže ukončenie je v mnohých prípadoch viazané na rôzne strategické oznámenia a marketingové akcie. Harmonogram sa zvykne vypracovávať v grafickej forme prostredníctvom softwaru MS Project, v ktorom sú uvedené termíny znázornené i formou rôznych grafických diagramov priebehu jednotlivých fáz.

Vádium – návrh na vystavenie záruky dáva subjekt, ktorý sa chce zúčastniť na tendri. Vyhlasovateľ súťaže sa ňou zabezpečuje, že účastník v prípade, že tender vyhrá, neodstúpi od svojej cenovej ponuky, resp. že podpíše zmluvu s investorom. Forma požadovanej záruky je vo väčšine prípadov presne predpísaná v podmienkach tendra a tvorí dôležitú súčasť cenovej ponuky.

Vádium sa skladá obvykle formou záruky príslušnej banky, ktorá ju vystaví na základe požiadavky uchádzača na rovnaké časové obdobie, počas ktorého má platnosť jeho vlastná cenová ponuka (obvykle tri mesiace až pol roka). Presný text vádia je uvedený v tendrových podmienkach, kde sa kladie dôraz najmä na plnenie záväzku banky k úhrade vádia, pokiaľ záujemca zmluvu neuzavrie alebo z akéhokoľvek dôvodu odstúpi od svojej cenovej ponuky ešte pred ukončením jej platnosti. Keď záujemca s vypisovateľom tendra odmietne zmluvu podpísať, banka bez ďalšieho skúmania vzťahov medzi zmluvnými stranami vádium vypláti vypisovateľovi (obstarávateľovi). Čiastka z požadovaného vádia, ktorú takto obstarávateľ získa, slúži ako kompenzácia za uzavretie zmluvy za menej výhodných podmienok, aké sú stanovené v ponuke ďalšieho uchádzača, ktorý skončil v tendrovom konaní na druhom mieste v poradí. Vádium slúži rovnako na kompenzáciu časových meškaní investora, ktoré vyplývajú z neuzavretia zmluvy s vybraným uchádzačom. Vádium znie obvykle na jedno percento hodnoty ponuky, v niektorých prípadoch, avšak zriedka, až na 10 %.

V prípade, že ponúkateľ nepredloží pri otváraní ponúk žiadnu alebo nesprávnu záruku za ponuku (týkajúcu sa tak platnosti ako aj výšky záruky), ponuka zvykne byť bez ďalšieho posúdenia zamietnutá.

Tento prostriedok je využívaný zo strany obstarávateľa ako “poistka” voči odstúpeniu od ponuky zo strany predkladateľa. Obstarávateľ môže spolu s predložením ponuky požadovať i splatenie určitej čiastky na svoj účet. Táto čiastka predstavuje dohodnuté

vádium. Výška vádia je vopred určená podmienkami tendra a závisí najmä od dôležitosti a objemu projektu, ako i časovému tlaku na rozhodnutie o víťazovi tendra.

Vady a nedorobky – nedokonalosti dodaného diela, ktoré síce často nebránia užívaniu predmetu tendra alebo zmluvy, ale nespĺňajú všetky kvalitatívne požiadavky na kvalitu diela, ktoré boli špecifikované zmluvou alebo technickou dokumentáciou. Može sa jednať o farebnosť a opracovanie povrchovej vrstvy tovaru, nesprávne informácie umiestnené na diele (v prípade, že sa jedná o nosiče informácií), nesprávne, resp. nedokonalé vyspravenie fasád, chýbajúce nátery a pod.

Záručná lehota – doba, počas ktorej dodávateľ zodpovedá za tovar dodaný na základe zmluvy. Záručná lehota sa poskytuje na určité druhy tovaru. Pokiaľ neuplynie, tovar musí byť použiteľný na účel, na ktorý ho kupujúci dohodol. Pri rôznych druhoch tovarov je záručná lehota odlišná (zvyčajne je to 24 mesiacov a viac). Pri jej stanovení je dôležité určiť termín, kedy záručná lehota začne plynúť (od dátumu odoslania, dátumu prijatia tovaru, dátumu inštalácie tovaru). Ak v priebehu tohto času zistí odberateľ nedostatky dodaného tovaru, musí ich vo vlastnom záujme ihneď dohodnutým spôsobom písomne reklamovať, aby nepremeškal záručnú lehodu.

Záruka – záväzok uchádzača splniť určitú povinnosť za seba, resp. za iný subjekt. Zárukou sa dodávateľ zaväzuje dodať kvalitný tovar (služby), ktorý počas určenej záručnej doby bude použiteľný na vopred dohodnutý účel a v očakávanej kvalite. V prípade, že sa tak nestane, je dodávateľ povinný chybu odstrániť na vlastné náklady, resp. dodať iný kvalitný tovar. Zárukou sa dodávateľ zároveň zaväzuje, že dodaný tovar bude mať počas záručnej doby nezmenené vlastnosti, ktoré by mohli brániť užívaniu. Ako donucovací prostriedok sa používa zádržné počas trvania záručnej lehoty, kedy si obstarávateľ ponechá určitý percentuálny podiel hodnoty projektu alebo tento poukáže na osobitný účet zhotoviteľa s vinkuláciou v prospech obstarávateľa.

Záruka za dobré vykonanie diela - je dnes obvyklou súčasťou tendrových podmienok, najmä pri stavebných projektoch a investičných celkoch. Záruka je vystavovaná dodávateľom v prospech investora ihneď pri podpise zmluvy alebo bezprostredne potom, obvykle do 30 dní po jej podpise, a to vo výške 5-25% z ceny diela. Zárukou sa dodávateľ zaručuje, že dielo vykoná v súlade s podmienkami zmluvy, v dohodnutej dodacej lehote a investorom predpísanej kvalite. Záruka je vystavená na dobu realizácie všetkých prác dodávateľa, tj. od začatia prác po prevzatie čiastkových výkonov, najčastejšie však ale až do doby prevzatia celého diela investorom.

Text záruky obsahuje jednoznačný záväzok banky vyplatiť investorovi na prvú písomnú výzvu, bez skúmania záväzkov zmluvných strán, zaručenú čiastku. Záväzok sa vzťahuje na obdobie kedykoľvek v priebehu realizácie diela od začatia prác až do doby vystavenia a podpisu odovzdávacieho protokolu. Vlastný text záruky je obvykle súčasťou podmienok tendra a v žiadnom prípade ho nie je možné meniť alebo dopĺňať. Na druhej strane môže investor vystavenú bankovú záruku použiť výlučne pre tento účel a za podmienok v nej uvedených. Text záruky je predkladaný investorom v takom znení, že ani prípadné zmeny, dodatky a rozšírenie zmluvy nerušia platnosť pôvodne vystavenej bankovej záruky dodávateľa. Z pohľadu dodávateľa sú rozhodujúce predovšetkým podmienky, za ktorých môže investor uplatniť bankovú garanciu a požadovať platbu. Vlastná záruka predstavuje jeden (veľmi silný) z donucovacích prostriedkov investora pre dodržanie zmluvných záväzkov dodávateľa.

Zmluva o dielo – dohoda, ktorou sa ten, ktorému bolo diela zadané (zhotoviteľ diela), zaväzuje voči objednávateľovi, že za dohodnutú odplatu (cenu) uskutoční, resp. dodá dielo na svoje náklady a riziko. Zmluvy o dielo sú zväčša riadené Obchodným zákonníkom krajiny, v ktorej sa nachádza sídlo objednávateľa.

Zmluvné pokuty a penále - Penále slúži investorovi ako ďalší prostriedok nátlaku na dodávateľa pre riadne plnenie jeho záväzkov, vyplývajúcich zo zmluvy. Penále je v priamej súvislosti s plnením termínov podľa uzatvorenej zmluvy s investorom a jeho výška je určená zodpovedajúcim percentuálnym podielom z ceny diela. Túto sankciu, častokrát až do výšky 5-10% z ceny diela si uplatňuje investor voči dodávateľovi pri podstatnom porušení dohodnutých zmluvných podmienok, ako sú napr. termín plnenia diela a porušenie technických parametrov a spôsobu vyhotovenia (prevedenia) diela.

Okrem uplatnenia penále voči dodávateľovi má investor podľa uzatvorených zmluvných podmienok rovnako právo požadovať náhradu škôd, ktoré vznikli nedodržaním zmluvných podmienok. Ďalej môže investor úplne alebo čiastočne odobrať dodávateľovi plnenie, zadať dokončenie diela tretiemu dodávateľskému subjektu na náklady, riziko a nebezpečenstvo dodávateľa.

4.3 Fázy tendra

Priebeh a podmienky tendra určeného len pre domáce subjekty sa v podstatných náležitostiach a priebehu nelíšia od tendrov na medzinárodnej úrovni. Zahraničné tendre

a projekty prinášajú dodávateľskej organizácii navyiac špecifické problémy týkajúce sa jazyka, meny a neznámych obchodných praktík. Po špecifikácii jednotlivých definícií v priebehu tendrových konaní je dôležité zadať fázy tendrového konania.

Analýzou jednotlivých fáz tendra budeme v kapitole 5 posudzovať tendre podľa rozboru priebehov výberových konaní na výber dodávateľa troch rozdielnych spoločností pre oblasť reklamy – rebrandingu v ČR, SR, Maďarsku a Rakúsku.

Analýzou a rozborom v tejto časti chceme vytvoriť záchytné etapy tendrov, ktoré nám pomôžu pri posudzovaní a spracovaní hypotézy H1. Priebeh tendra (tendrového konania, projektu) pozostáva z niekoľkých na seba nadväzujúcich fáz, pričom stanovenie, priebeh a postup fáz ako celkov sa môže z časového hľadiska aj prelínať:

prípravná fáza (4.3.1)

rozhodovanie o metódach tendra (4.3.2)

vyhlásenie tendra a poskytnutie súťažných podkladov (4.3.3)

preukázanie spôsobilosti a výber uchádzačov (4.3.4)

tendrové podmienky a ich rozbor (4.3.5)

vypracovanie a predkladanie ponúk (4.3.6)

vyhodnocovanie ponúk, obchodné rokovania (4.3.7)

uzatvorenie zmluvy (4.3.8)⁹⁶

V nasledujúcej tabuľke je znázornená účasť a spolupráca vypisovateľa a uchádzača na tendri. Jednotlivé fázy, resp. ich ohraničenie by malo byť stanovené už v podmienkach tendra, aby sa zabránilo zbytočným nedorozumeniam a dotazom, ktoré môžu viesť k posunu v časovom harmonograme priebehu tendra. V prípade, že vypisovateľ poverí vypracovaním a priebehom tendra konzultanta, ktorý rokuje a vystupuje v jeho mene, tento preberá úlohy a plnenie etáp uvedených v stĺpci „Vypisovateľ“.

⁹⁶ Paálová, P. 2005. *Medzinárodné tendre*, DP OF EU Bratislava, 2005

Tabuľka 4

Fázy tendra

Zdroj: Paálová, P. Medzinárodné tendre, 2005, s.25

	Vypisovateľ	Uchádzač	Fáza
prípravná fáza	x		Prípravná fáza
rozhodovanie o metódach tendra	x		
vyhlásenie tendra a poskytnutie súťažných podkladov	x	x	
preukázanie spôsobilosti a výber uchádzačov	x	x	Priebeh tendra
tendrové podmienky a ich rozbor		x	
vypracovanie a predkladanie ponúk		x	
vyhodnocovanie ponúk, obchodné rokovania	x	x	
uzatvorenie zmluvy	x	x	Zmluvné rokovania

4.3.1 Prípravná fáza

Prípravná fáza definuje cieľ tendra, investičný a projektový zámer zadávateľa tendra. Stanovujú sa potreby, ich nevyhnutnosť, finančná náročnosť, zdroje finančného krytia a hlavne oblasť zodpovednosti za projekt. Jedná sa o jednu z najdôležitejších a vo väčšine prípadov i najdlhšie trvajúcu fázu, pretože dobre pripravený tender má podstatne väčšiu šancu na úspech. Rozhodnutie o tom, aký druh a forma tendra bude použitá, závisí na medzinárodných zvyklostiach, právnej forme obstarávateľa, regionálnych trhových podmienkach, predmete obstarania ako aj náročnosti a priority tendra. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že tendre sa delia najmä z hľadiska pozvaných účastníkov, resp. možnej účasti na tendri, spôsobu výberu uchádzačov ako aj podľa priebehu celého tendrového konania. Nemôžeme však konštatovať, že by vo všeobecnosti existovalo nejaké presné delenie alebo kategorizácia tendrov, platná na celej medzinárodnej obchodnej scéne.

4.3.1.1 Druhy tendrov

Najpoužívanejšia kategorizácia tendrov sa zvykne v literatúre i praxi uvádzať podľa miestnej príslušnosti a pozvaných účastníkov:

Miestne tendre s vylúčením medzinárodných produktov

Účasť na tendri je za normálnych okolností pre zahraničných účastníkov vylúčená. Výnimočná situácia môže nastať v prípade, ak zahraničné firmy vo forme Joint Venture alebo podobnej forme firemnej spolupráce spolupracujú s firmami v krajine, kde bol tender vypísaný a v tejto krajine plánujú aspoň čiastočne realizovať výrobu týkajúcu sa predmetu tendra.

Medzinárodné neverejné tendre

V rámci interného konania – kritériá sú len veľmi zriedkavo známe a veľmi rozdielne – býva rozhodnutie o výsledkoch tendra realizované v rámci úzkeho a obmedzeného kruhu medzinárodných ponúkateľov (napr. obstarávanie pre vojenské útvary a ozbrojené sily). Aj pri týchto druhoch obstarávania sa však v poslednom období v záujme transparentnosti pristúpilo k verejnejšej forme obstarávania, keďže vládami boli vyčítané preferenčné vzťahy s dodávateľmi.

Medzinárodné verejné tendre

Medzinárodné tendre bez predchádzajúcej registrácie alebo predvýberu (prekvalifikácia) – otvorené tendre

Každý, kto je držiteľom predpísaných dokumentov tendra alebo spĺňa predpisy, sa môže zúčastniť tendra. Táto najotvorenejšia forma tendra však celosvetovo stráca na použití a význame, keďže náročnosť spracovania podkladov výrazne predlžuje prípravnú fázu tendra a tým pádom aj časový horizont celej realizácie. Tento spôsob výberového konania je používaný najmä v prípade menších projektov, opráv alebo servisných (údržbových) prác, alebo spoločnosťami, ktorým je takáto forma obstarávania predpísaná zákonom (štátne spoločnosti, inštitúcie,...)

Text – znenie – tendra je zverejnené v miestnej tlači alebo odborných publikáciách, kde sú stanovené všetky podmienky a vyzvanie k predloženiu ponuky. Samotnú dokumentáciu tendra je možné získať za vopred stanovený poplatok priamo u zadávateľa tendra alebo u konzultantskej spoločnosti, ktorá sa podieľala na príprave tendra alebo je poverená organizáciou tendrového konania, vid' príloha č. 1.

Medzinárodné tendre s predchádzajúcou registráciou

Na tendri sa môžu zúčastniť len firmy, ktoré sa včasne a podľa predpísaných podmienok zaregistrovali na centrálnom registračnom úrade (Tender Board) alebo u inej registračnej inštitúcie (ministerstvo, obchodná komora, centrála firmy atď.). Tento spôsob je využívaný najmä pri vypísaní medzinárodných tendrov rozvojovými krajinami, pričom tieto pri príprave tendra spolupracujú s medzinárodnou (celosvetovou) poradenskou firmou.

Medzinárodné tendre s predvýberom (prekvalifikáciou)

Pri tejto forme vypísania tendra požaduje verejný zadávateľ najprv účasť na takzvanom predvýbere, nazývanom Prekvalifikácia (Pretender). Pre zadávateľa je výhodou najmä cielený výber možného dodávateľa, preverenie jeho technických, kapacitných a finančných možností vopred. Nevýhodou je dlhšia doba prípravy tendrových dokumentov, užší výber možných dodávateľov a vylúčenie účasti potencionálneho dodávateľa na prípravných a projektových prácach. Iba tie firmy, ktoré sa úspešne zúčastnili tohto „testovacieho“ kola, sú oprávnené zúčastniť sa nasledujúcej, druhej verejnej časti vlastného tendra. Je potrebné pripomenúť, že nie všetky firmy majú rovnaké možnosti zúčastniť sa výberového konania. Prekvalifikáciou prejdú len tí záujemcovia, ktorí spĺňajú investorom vopred stanovené kvalifikačné predpoklady (veľkosť firmy, obrat, referencie, kancelária – prevádzka v mieste realizácie,...) – vid' príloha č. 1. Firmy, ktoré do prekvalifikácie neboli pozvané alebo nespĺnili požiadavky dané pre postup možných dodávateľov do ďalšieho kola, nemajú žiadny právny nárok na vymożenie účasti na druhom kole (v priamom tendri) a akékoľvek snahy o zmeny takýchto skutočností vedú k zapísaniu firmy na "čiernu" listinu neželaných dodávateľov. Podľa skúseností z praxe sa táto skutočnosť mení najmä v období personálnych zmien v oddeleniach centrálnych nákupov a investičných oddeleniach medzinárodných spoločností.

Tender s prekvalifikáciou je v súčasnosti najviac používanou formou najmä v oblasti stavebníctva a dodávok technického charakteru v celosvetovom meradle. Údaje získané v prekvalifikáciách bývajú interne u zadávateľa spracované, uložené v databáze dodávateľov a získané informácie sú využívané ďalej pri zadávaní a pozývaní potencionálnych dodávateľov do ďalších. Opätovné zaradenie do zoznamu pozvaných spoločností na prekvalifikáciu je veľmi obtiažne. Na druhej strane firmy, ktoré prešli prekvalifikáciou v jednom tendri, musia toto kolo absolvovať v každom ďalšom tendri, do ktorého sú pozvané a dokazovať tým nezmenenú kompetenciu dodávateľa.

Pre ponúkateľov je forma tendra veľmi významná, pretože v závislosti od toho, či sa jedná o uzavretý alebo verejný tender, miestny alebo medzinárodný, určuje sa už druhom tendra rozsah informácií, ktoré je potrebné zozbierať o počte a identite zúčastnených konkurentov. Informácie tohto charakteru zohrávajú pri vypracovaní ponuky pre tender veľmi významnú rolu.

Najdôležitejšou náplňou tejto fázy je stanovenie technického riešenia a parametrov predmetu tendra – investičného celku. Pri analýze projektov použitých v tejto časti to bolo stanovenie počtu objektov a pobočiek, ktoré majú byť preznačené novým logom, rozsah označenia objektov – ten bol stanovovaný na základe geografickej polohy pobočky, významu pobočky, počtu zamestnancov, počtu klientov a v neposlednom rade aj obratom pobočky a jej významu v retailovej sieti banky. Ďalším krokom bolo presné stanovenie technického vyhotovenie reklamných prvkov, pričom na jednej strane vždy išlo o zachovanie mena spoločnosti, na druhej strane však o zapracovanie loga celej skupiny v technickom vyhotovení dizajnového štandardu.

V tejto fáze hrali významnú úlohu konzultanti, ktorí boli poverení prípravou súťažných podmienok a organizáciou tendra.

4.3.1.2 Konzultantské spoločnosti

Spolupráca s konzultantom (poradcom), vplyv na technické špecifikácie

Zadávateľ často spolupracuje s určitou inžinierskou alebo poradenskou spoločnosťou, najmä v prípadoch technicky náročných problémov alebo pasáží. Táto poradenská firma potom oficiálne vystupuje aj ako poradca pri vypracovaní celých podmienok tendra.

Už pred vypracovaním technickej detailnej špecifikácie musia byť s poradenskou organizáciou intenzívne prerokované základné marketingové požiadavky. Cieľom je, aby nosné údaje a hlavne individuálne zvláštnosti predmetu tendra zodpovedali vlastnému produktu poradenskej firmy (špeciálne zloženie materiálov, výnimočné, nezvyčajné postupy pri spracovaní materiálov, životnosť materiálov a ostatné požiadavky) a boli priamo uvedené v podmienkach tendra. Ak sa podarí, aby vlastné techniky boli uvedené v špecifikácii tendra, znamená táto skutočnosť veľký náskok poradenskej firmy (ak je potencionálnym dodávateľom) na štarte oproti spolukonkurentom.

Po udelení zákazky (award) sa stáva poradenská firma akousi predĺženou rukou úradov a organizácií pri dozore nad prevedením prác víťazným ponúkatel'om (Contractor), vrátane prevzatia diela (acceptance) vykonaného v mene zadávateľa tendra.

Spolupráca so zahraničným (miestnym) partnerom

Firmy, ktoré sa zaoberajú tendrovými obchodmi, spolupracujú čoraz viac s kvalifikovanými a vplyvnými partnermi zo zahraničia. Na mnohých trhoch je dokonca spolupráca s miestnymi partnermi predpísaná. V závislosti na stave trhovej ekonomiky a zvyklostiam jednotlivých odvetví prichádzajú do úvahy pre zastúpenie (spoluprácu) nasledujúce možnosti:

- čistý kontakt v rámci tendra alebo projektovo viazaná spolupráca pri špeciálnych tendroch;
- budúci partner vystupuje ako exkluzívny zástupca, svoj súkromný obchod zohľadňuje iba okrajovo;
- spolupráca – najmä na arabských trhoch – na základe sponzorstva, s exkluzivitou, pokiaľ je nutné;
- existujúca spolupráca, ako napríklad s obchodnými firmami je rozšírená aj na predmet tendra.

Spoločne s miestnym partnerom je následne vypracovaná stratégia tendra, aby bol zabezpečený úspech pri odovzdávaní cenovej ponuky. Rozsah úloh a funkcie lokálnych partnerov v tendrovom obchode:

- včasné informovanie o vhodných projektoch alebo možných dodávkových tendroch na ponúkatel'ov;
- poskytnutie pomoci pri ovplyvňovaní technickej špecifikácie;
- kúpa podmienok tendra na vlastný účet (osobitné ujednania pri veľkých projektoch alebo nákladných podkladoch);
- po otvorení alebo odovzdaní ponúk informácie o konkurencii na ponúkatel'a;
- spoluzodpovednosť pri možnom nároku na záruky (záruka za ponuku, platobná záruka, záruka za záruku);
- kontrola, či zadávateľ postupuje v zmysle predpisov a zmlúv;
- informácia o údajoch o zadaní zákazky.

Partner preberá samozrejme aj dôležité funkcie počas vykonávania a priebehu zákazky, uvedenia do prevádzky a priebehu záruky.

Jednou z najvýznamnejšou úloh býva vypracovanie a vyhotovenie technického prototypu a riešenia produktového radu reklamných prvkov. V prípade, že už pri vypracovávaní prvej technickej dokumentácie sa konzultantom stane odborná firma z uvedenej oblasti, jedná sa o konkurenčnú výhodu. V prípade, že konzultantská spoločnosť zvolí vypracovanie a zostavenie technických riešení prvkov, s ktorými ona ako jediná spoločnosť na európskom trhu má preukázateľnú referenciu a najmä skúsenosti s veľkoplošným praktickým využitím a realizáciou takej technológie, je v tomto prípade veľkým náskokom a výhodou pred ostatnými konkurentami.

4.3.1.3 Príprava podkladov pre tender

Podklady k tendru sú výsledkom spracovania špecifikácie tendra. Tieto slúžia ako základ pre vypracovanie ponuky potenciálnym ponúkatel'om. Rozsah takýchto podkladov sa často pohybuje v rozpätí aj niekoľko stranových dokumentov.

Podklady tendra pozostávajú za bežných okolností z troch častí:

1. Podmienky tendra (Bid Solicitation Specifications),
2. Obchodné podmienky (Administrative Specifications),
3. Technické podmienky (Technical Specifications).

Podmienky tendra opisujú formálny priebeh tendra až po podpis zmluvy. Ponúkatel'ovi sú objasnené a určené postupy a priebeh tendra, ako aj podmienky spolupráce a povinnosti, aby sa mohol právoplatne zúčastniť tendra.

Obchodné podmienky pojednávajú o obchodnej časti tendra a upravujú základné otázky vzťahu medzi zadávateľom a ponúkatel'om.

Technické podmienky opisujú vlastnosti a rozsah jednotlivých požadovaných výkonov a materiálov. V tejto časti sú zadané požadované množstvá produktových druhov, vzhľad, vyhotovenie, rozmery, kapacity, bezpečnostné požiadavky a iné relevantné požiadavky na tovary a služby. Pokiaľ je to potrebné, sú udávané aj rozsahy tolerancie a predpísané štandardy, resp. technické normy (viď príloha č.3).

Tieto, vo väčšine prípadov až do detailov vypracované časti tendra, sa často označujú aj ako "srdce" tendra a sú veľmi rozsiahle. V posledných rokoch vzhľadom na náročnosť a rozsah technickej dokumentácie býva táto časť tendra odovzdávaná potencionálnym dodávateľom najmä (iba) v elektronickej forme, čo spôsobuje časové predĺženie obdržania podkladov tendra pre vypracovateľa cenovej ponuky a skrátenie lehoty na vypracovanie ponuky. Situácie ako nekompatibilita súborov alebo nečitateľnosť jednotlivých formátov súborov môžu spôsobiť výrazné prierahy v analýze tendrových podmienok a vytvárajú tlak na uchádzača.

4.3.2 Rozhodovanie o metódach tendra

Zadávateľ sa musí rozhodnúť, aká forma tendra je pre neho najvýhodnejšia. Táto skutočnosť závisí od viacerých faktov:

- a) právna úprava zadávateľa - v prípade, že sa jedná o štátny podnik alebo podnik v čiastočnom vlastníctve štátu, je povinný spôsob verejného obstarávania (otvorený tender);
- b) predmet obstarávania – ak sa jedná o vysoko špecializované technológie alebo dodávky, ktorých cena obstarania predstavuje vysoké finančné zaťaženie, je zvykom osloviť popredných európskych (svetových) dodávateľov, ktorí už svojím menom, tradíciou a skúsenosťami garantujú úspech projektu;

- c) geografická poloha – obstarávateľ (zadávateľ) môže z tendra vylúčiť potenciálnych dodávateľov v prípade, že by mal obavy o zvládnutie priebehu projektu za spolupráce s dodávateľom, ktorý nie je znály pomerov v tej ktorej krajine.

4.3.3 Vyhlásenie tendra a poskytnutie súťažných podkladov

Vyhlásenie tendra sa v praxi realizuje buď písomným oznámením v tlači alebo priamym vyzvaním obstarávateľa, ktoré je adresované potencionálnym dodávateľom, ktorí sú vybraní na základe vlastného uváženia obstarávateľa (či už na základe rozhodnutia prieskumu a uváženia centrálného nákupu, prekvalifikácie, údajov z interných databáz alebo na základe odporúčania konzultantskej spoločnosti).

Pri neverejných tendroch nám prax i v tomto prípade dáva na výber niekoľko možností. O fakte, že sa niekoľkokrát vyskytla situácia, že spoločnosti, ktoré by boli pre uvedený projekt na základe referencií a pozície na trhu viac ako prekvalifikované, neboli do tendra pozvané, je istý. Dôvod tohto rozhodnutia obstarávateľa môžeme kvalifikovať od poradenstva konzultantskej spoločnosti až po rozhodnutie vedúceho odboru, či až po generálneho riaditeľa. Najmä v tejto fáze hrajú významnú rolu konzultanti a najmä interné rozhodnutia spoločnosti veľmi výraznú rolu, keďže na základe “odborného odporúčania” jednotlivých oddelení alebo odporúčania konzultantskej spoločnosti (ktoré by sa mali zamerať najmä na optimalizáciu investícií zadávateľa tendra) boli vybraní iba “kvalifikovaní” uchádzači.

4.3.3.1 Proces vyhlásenia tendra

Obsahom oznámenia alebo výzvy sú najmä tieto údaje:

- predmet a rozsah obstarávania;
- adresa kupujúceho a určenie miesta, kde možno tendrové podmienky získať;
- cena tendrových podmienok;
- informácie o termínoch a mieste odovzdania ponúk;
- možnosti odovzdania dotazov alebo pripomienok k tendru, resp. vylúčenie akýchkoľvek námietok k určitým častiam tendra alebo ku zmenám voči tendru;
- rôzne doložky ako:

- a) vypisovateľ nie je viazaný uzavrieť kontrakt s firmou, ktorá podá najlacnejšiu ponuku ;
- b) vypisovateľ je oprávnený neprijat' ani jednu z ponúk;
- c) vypisovateľ je oprávnený v prípade nevyhovujúcich ponúk alebo v prípade porušenia podmienok tendra výberové konanie zrušiť a vypísať nový tender⁹⁷

4.3.3.2 Získanie podkladov k tendru

Ak sa firma rozhodne zúčastniť tendra na základe oznámenia o vypísaní tendra, je potrebné si na uvedenom mieste vyžiadať, resp. zakúpiť podklady k tendru a súťažné podmienky (Tender Documents).

V prípade, že sa jedná o verejný (otvorený) tender, je možné získať podklady k tendru za úhradu. Ak sa jedná o uzavretý tender, či už bez alebo s prekvalifikáciou, podklady tendra dostanú vybraní dodávateľia bezplatne. V praxi sa vyskytujú i prípady, kedy všeobecné znenie tendra je k dispozícii bezplatne, ale ostatné podklady tendra, ako napr. technickú alebo projektovú dokumentáciu môžu vybraní záujemcovia získať až po zaplatení vopred stanoveného poplatku. Tento spôsob volia obstarávatelia, keď dá sa predpokladať, že podklady si zakúpia len takí uchádzači, ktorí majú skutočný záujem o zákazku a predloženie ponuky.

Ak sa jedná o neverejný tender, uchádzači, ktorí neboli pozvaní k účasti na tendri, v podstate nemajú žiadnu šancu na získanie podkladov a už vôbec nie na predloženie ponuky, keďže ponuku môžu predložiť iba pozvaní uchádzači. V prípade neverejného tendra rozhodnutie o účasti potenciálneho uchádzača závisí od interného rozhodnutia obstarávateľa a nepozvané firmy nemajú možnosť predloženia ponuky.

4.3.4 Preukázanie spôsobilosti a výber uchádzačov

Spôsobilosť uchádzača je jednou z rozhodujúcich podmienok účasti uchádzača v procese získavania zákazky. Stanoviť podmienky spôsobilosti je povinnosťou

⁹⁷ Pullmanová, T. – Svobodová, V. 2004 *Zvláštne druhy obchodných operácií II. Medzinárodný obchod s investičnými celkami*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2004. 188 s. ISBN 80-225-1829-9

obstarávateľa. Obstarávateľ je zodpovedný za to, že vybral spôsobilého uchádzača a nesie dôsledky, ak túto svoju povinnosť nesplnil.

V podstate môžeme rozlišovať preukazovanie spôsobilosti uchádzačov:

- pri každej súťaži;
- prekvalifikáciou;
- obstarávateľskými zoznamami spôsobilých záujemcov;
- verejným zoznamom spôsobilých záujemcov.

Z praktických skúseností môžeme povedať, že základnými prvkami preukázania spôsobilosti v oblasti svetelnej reklamy sú najmä:

- zápis odbornej činnosti – predmetu dodávky v Obchodnom registri (výroba, dodávka, montáž a inštalácia svetelných reklamných označení) – keďže sa jedná o koncesovanú činnosť, je vylúčená účasť neodborných firiem. Je potrebné však zohľadniť riziko klamlivosti podobných činností ako napr. činnosť reklamnej agentúry, projektová činnosť, poradenská činnosť v oblasti projektov.
- referencie – v prípade medzinárodných projektov pri veľkoobjemných realizáciách sú firmy, ktoré majú zodpovedajúce referencie, všeobecne známe. Na európskom trhu hovoríme o približne 8 európskych lídroch, ktorí sa pravidelne stretávajú a zúčastňujú na medzinárodných tendroch a projektoch a dá sa povedať, že trh už majú rozdelený.

4.3.5 Tendrové podmienky a ich rozbor

Účelom všetkých tendrov, ako už bolo vyššie uvedené, je získať čo najväčšie množstvo porovnateľných odborných podkladov (ponúk), predovšetkým čo možno cenovo najvýhodnejších, na dodávku tovarov, prác alebo služieb.

4.3.5.1 Pokyny pre uchádzačov

Podmienky, za ktorých môže záujemca odovzdať ponuku do tendra, upravuje textová časť, ktorá je súčasťou obchodných podmienok tendra. V tendroch je táto časť najbežnejšie označovaná ako žiadosť o ponuku (Call for Tender) – viď príloha č.4. Táto časť podmienok obsahuje údaje obstarávateľa tendra v rozsahu :

- označenie tendra, jeho číslo, predmet a názov;
- meno a adresa organizácie, ktorá vypisuje tender;
- zoznam všetkých dokladov a dokumentov, ktoré vypisovateľ (obstarávateľ) požaduje predložiť spolu s vypracovanou (vyplnenou) cenovou ponukou, počet kópií (vyhotovení) cenovej ponuky vrátane možnosti predloženia (vylúčenia) alternatívnych riešení a postupov;
- termín uzávierky tendra (dátum, hodina);
- miesto a spôsob predloženia cenovej ponuky vrátane určenia zodpovednej osoby, ktorá je oprávnená cenovú ponuku podpísať – vo väčšine prípadov to musí byť štatutárny orgán ponúkatel'a;
- požiadavky na platnosť ponuky;
- termín pre uzavretie zmluvy s investorom (aj keď tento veľmi často nie je dodržiavaný);
- výška vádia;
- adresa pre doručenie korešpondencie, spôsob korešpondencie a spôsob možnej komunikácie s obstarávateľom;
- záväzok uchádzača, že v prípade nepredloženia cenovej ponuky vráti tendrovú dokumentáciu vypisovateľovi (obstarávateľovi);
- deklarácia povinnosti uchádzača preskúmať technické údaje tendra, príp. záväzok uchádzača, že prípadné chýbajúce údaje doplní a zabezpečí na vlastné náklady;
- právo vypisovateľ'a (obstarávateľ'a) tendra na zrušenie jeho výsledkov alebo odmietnutie predložených ponúk;
- prehlásenie uchádzača, že mu účasťou na tendri a odovzdaním cenovej ponuky nevznikli žiadne náklady, resp. oznámenie obstarávateľ'a, že uchádzač vypracoval svoju ponuku na vlastné náklady a nie je oprávnený požadovať náhradu škody od vypisovateľ'a.

Posledný bod – prehlásenie uchádzača – môže byť i samostatnou prílohou tendra a následne cenovej ponuky, kedy uchádzač prehlasuje, že svojim podpisom prijíma všetky podmienky tendra bez výhrad. Deklarácia ďalej obsahuje prehlásenie uchádzača, že súhlasí so všetkými technickými, obchodnými a platobnými podmienkami tendra, že

po prijatí ponuky investorom bez priet'ahov vystaví bankovú garanciu a po písomnej výzve investora sa dostaví na obchodné rokovania a k podpisu zmluvy.

4.3.5.2 Všeobecné podmienky tendra

Z tendrovej praxe vyplynuli všeobecné podmienky tendra. Jedná sa o nákupné podmienky s platnosťou pre všetky tendre, ktoré obstarávateľ vypisuje. Tieto však nie sú všeobecne platné a záväzné, obstarávatelia môžu tieto podmienky meniť podľa vlastných potrieb a skúseností. Medzi najpoužívanéjšie a najvýznamnejšie ustanovenia všeobecných obchodných podmienok patria:

Definície

V nich je uvedený výklad názvoslovia a použitej terminológie. Niektorí obstarávatelia, vo veľa prípadoch ide o veľké medzinárodné koncerny, v praxi mylne upúšťajú od tejto časti a jej vynechanie čiastočne považuje za test odbornosti uchádzača. Čo samozrejme nie je správne riešenie, pretože tým sa dáva uchádzačom možnosť širokej palety špekulácií pri vypracovaní ponuky a zároveň aj zvyšuje riziko rozdielnosti ponúk od jednotlivých uchádzačov.

Predmet tendra

Skrátený popis a označenie konkrétneho predmetu tendra, keďže detailný popis je vo väčšine prípadov špecifikovaný v technickej dokumentácii (časti). Najmä pri medzinárodných tendroch a zmluvách je veľmi potrebné si uvedomiť, že popis predmetu tendra a následne podpísaná zmluva, ktorá určuje rozsah prác, nie je z hľadiska rozsahu dodávateľského plnenia konečná a nemenná.

V tejto časti obchodných podmienok zvyknú byť spomenuté i všeobecné podmienky uznávania **naviac prác** alebo redukcie rozsahu prác. Tieto sú však neskôr podrobne upravené v osobitnom článku zmluvy. V prípade, že sú v tejto časti uvedené spôsoby uznávania a úhrady naviac prác, je veľmi dôležité, aby si uchádzač podrobne premyslel svoju kalkuláciu a spôsob realizácie. V praxi to totižto znamená, že uchádzač vykonáva nielen práce na základe základnej zmluvy, ale za rovnakých podmienok i prípadné naviac práce. Ďalšie podmienky dodávok pritom ostávajú nemenné.

Dodacie lehoty a časový harmonogram

Z dnešnej praxe môžeme povedať, že termíny k prevedeniu prác a dodávok vopred priamo vypisuje a zadáva obstarávateľ a tieto sú už priamo súčasťou tendra. Súčasťou

(prílohou) tendra býva i časový plán, tzv. **Time Schedule**, ktorý presne popisuje časový plán tendra a následného investičného zámeru (projektu).

Z praxe v oblasti reklamy sú vo väčšine prípadov stanovené začiatkové a konečné termíny projektu, resp. ukončenie jednotlivých fáz, keďže tieto sú následne viazané na rôzne strategické oznámenia a marketingové akcie. Úprava časového harmonogramu je možná, avšak len v pozitívnom smere, t.j. v prípade skrátenia dodacích a realizačných lehôt. Na jednej strane však môže takáto iniciatíva uchádzača vyvolať aj negatívne reakcie obstarávateľa – nedôveru v časovú realizovateľnosť zákazky v novom skrátenom termíne. Na druhej strane však takáto ponuka môže byť jediným spôsobom získania konkurenčnej výhody oproti ostatným uchádzačom. Vo veľa prípadoch sa od uchádzača požaduje v rámci cenovej ponuky i predloženie detailného plánu realizácie projektu, vrátane časového horizontu prípravy projektu a výroby až po administratívne ukončenie projektu (záverečné vyúčtovanie). Predĺženie termínu realizácie je možné len v prípadoch, ktoré vznikli z dôvodov zásahu povahy vyššej moci ako sú napr. poveternostné podmienky, za ktorých nie je možné realizovať určité druhy stavebných prác – nátery, betonárske práce, určité druhy obkladov.

Cena

Najzákladnejším faktorom, ktorý rozhoduje o úspešnosti uchádzača v tendri, je cenová ponuka – cena, ktorú ponúkne za poskytnutie a dodávky v zmysle rozsahu a požiadaviek tendra. Cenová ponuka môže byť vypracovaná tromi spôsobmi:

- a) na základe investorom predloženého výkazu (výmery, rozsahu) – v tomto prípade vyplní uchádzač investorom určený výkaz výmeru s úplným alebo prípadne skráteným popisom prác a dodávok, do ktorého uchádzač vpisuje jednotkové ceny a celkové ceny prác a dodávok (bid figure);
- b) ocenením predloženej dokumentácie bez rozpisu rozsahu – v tomto prípade záujemca obdrží projektovú dokumentáciu, približné výmery a popis požadovaných prác. Uvedený spôsob sa používa najmä v prípadoch, keď projektové práce ešte nie sú dokončené a investor už chce zahájiť výstavbu, aby zabránil ďalším časovým omeškaniam. Tento spôsob sa využíva najmä pre projekty rekonštrukcií, kedy uchádzač na základe predloženej dokumentácie investora vykonáva oceňovanie prác postupne;
- c) ocenením predložených podkladov formou ponuky na pevnú cenu – rovnako ani v tomto prípade nemusí byť výkaz rozsahu prác súčasťou tendrových podkladov. Záujemca v tomto prípade predkladá ponuku na základe projektovej

dokumentácie a technickej špecifikácie investora alebo požiadavkov na jednotlivé štandardy.

Z hľadiska stavby a výpočtu cien sú vypisovateľom tendra (obstarávateľom) obvykle požadované pevné jednotkové ceny do konca celej realizácie projektu, ktoré nie sú (nesmú byť) ovplyvňované infláciou ani nárastom cien materiálov a dodávok. V niektorých prípadoch je zadávateľom stanovená maximálna hranica plnenia formou tzv. zaručenej ceny (guarantee maximum price). Tento spôsob stanovenia cien sa stáva čoraz častejším aj v európskej praxi. Postup v prípade prekročenia tejto cenovej hladiny je zvyčajne stanovený a uvedený v predložených zmluvných podmienkach, prípadne z nich vyplýva. Z praxe svetelnej reklamy však musím uviesť, že prekročenie maximálnej zmluvnej ceny pri realizácii v tejto oblasti je priam nemožné, napriek tomu, že býva častokrát oprávnené.

Dôležité je i stanovenie meny, v ktorom bude projekt ponúknutý a zúčtovaný. V prípade zahraničných dodávok je pri stanovení cien uchádzačom vo veľa prípadoch podceňované určenie pomeru miestnej a voľne zameniteľnej meny. Zodpovedajúce určenie pomeru týchto mien ovplyvňuje totiž nielen výnosovosť celého projektu, ale rovnako je i jedným z hodnotiacich kritérií pri vyhodnocovaní ponúkaných finančných a platobných podmienok uchádzača v tendrovom konaní. Pri medzinárodných tendroch je však potrebné zohľadniť i predpokladaný vývoj meny a ekonomiky štátu obstarávateľa. Keďže ceny sa stanovujú s veľkým časovým predstihom pred začatím projektu, riziko zmeny výmenných kurzov môže výrazne ovplyvniť výsledok realizácie. Zohľadnenie zmeny kurzov (menové a cenové doložky) je vo väčšine prípadov nerealizovateľné, keďže naráža na odpor zo strany investora. V rozvojových krajinách je častou praxou použitie tzv. "zlatej doložky", ktorou sa dodávateľ kryje pre prípade devalvácie nestabilnej miestnej meny. Hodnota príslušnej menovej jednotky je tak zviazaná s určitým množstvom zlata. Európskym problémom v posledných rokoch bol a naďalej zostáva aj vývoj kurzu eura. Aktuálnym problémom z praxe je vývoj národných mien krajín, ktoré nie sú súčasťou Eurozóny. Dlhodobé projekty, ktorých ceny boli kalkulované napr. v roku 2009, majú trvanie troch až piatich rokov a súčasťou projektov je i nákup tovaru z týchto členských krajín EÚ, strácajú na rentabilite a úspechu. Na tomto mieste je možné spomenúť v niektorých obdobiach až neopodstatnené posilňovanie českej koruny voči euru v rokoch 2010-2011, ktoré nezodpovedá politickej situácii a

vývoju hospodárstva Českej republiky. Odvrátený finančný bankrot Maďarska v roku 2009 má do dnešného dňa negatívny vplyv na vývoj maďarského forintu na medzinárodných trhoch.

Platobné podmienky

Platobné podmienky tendra stanovujú formu a termíny úhrady zmluvných cien uchádzačovi. Platobné podmienky, ktoré sú uvádzané v časti Všeobecných obchodných podmienok tendra, stanovujú všeobecné zásady platobných podmienok. Tieto sú potom ďalej upravované v technických alebo obchodných podmienkach dodávok. Pri významných investičných projektoch je zvykom poskytnutie zálohovej platby vybranému uchádzačovi, jej vyplatenie je podmienené uzatvorením zmluvy a je splatná v určitom časovom období po jej podpise. Vo väčšine prípadoch však investori požadujú krytie zálohovej platby bankovou garanciou v rovnakej výške.

Štandardom dnešnej praxe je uplatňovanie zádržného, najmä pri dodávkach stavebných prác alebo investičných celkov. V prípade, že bolo dodávateľovi prostredníctvom čiastkových faktúr uhradených 90-95% objemu zmluvnej ceny, polovica zostatku zvyšných 5-10% mu je vyplatená po konečnom vyúčtovaní diela a odovzdaní diela do užívania, druhá polovica je zadržaná do doby ukončenia záručnej lehoty. Toto zádržné môže potom obstarávateľ použiť na krytie a úhradu prípadných škôd, skrytých väd diela alebo nákladov, napr. v prípade likvidácie dodávateľskej spoločnosti, neplnenia si zaručných povinností a z toho vyplývajúcich nákladov tretích organizácií. Toto zádržné za záruku môže byť uvoľnené oproti predloženiu bankovej záruky overenou bankou. Banka sa zaručuje, že v prípade požiadavky obstarávateľa bez ďalšieho skúmania oprávnenosti požiadavky vyplatí žiadateľovi požadovanú sumu, samozrejme, len do výšky vystavenej bankovej garancie.

V inštrukciách pre uchádzača sú rovnako zahrnuté i špecifické požiadavky vypisovateľa (obstarávateľa), ktoré súvisia s tendrovou praxou v rôznych krajinách alebo sú podmienené miestnymi danosťami a podmienkami. Tieto môžu rovnako vyplývať z niektorých technických špecifik projektov, najmä v prípade rozsiahlych investičných akcií alebo dodávok investičných celkov.

Zvláštné (špecifické) podmienky tendra

Medzi tieto podmienky patria najmä:

- a) rozhodné právo zmluvy;
- b) požiadavka na bankovú alebo inú garanciu uchádzača;
- c) mena platná pri vypísaní tendra;
- d) rozsah poistného krytia uchádzača;
- e) opatrenia v súvislosti s pobytom pracovníkov uchádzača v krajine realizácie a prístupom na stavenisko;
- f) opatrenia v súvislosti s prácami ostatných dodávateľov na stavenisku;
- g) spôsob a forma predkladania dodatkov k už predloženej cenovej ponuke;
- h) spôsob odsúhlasenia alebo zamietnutia zistených chýb uchádzača v stanovenom termíne;
- i) postup vypisovateľa v prípade nekompletnej cenovej ponuky alebo predloženia ponuky, ktorá nebude predložená uchádzačom v stanovenom termíne.⁹⁸

Záruka za dobré vykonanie diela

Záruka za dobré vykonanie diela je dnes obvyklou súčasťou tendrových podmienok, najmä pri stavebných projektoch a investičných celkoch. Záruka je vystavovaná dodávateľom v prospech investora ihneď pri podpise zmluvy alebo bezprostredne potom, obvykle do 30 dní po jej podpise, a to vo výške 5-25% z ceny diela. Zárukou sa dodávateľ zaručuje, že dielo vykoná v súlade s podmienkami zmluvy, v dohodnutej dodacej lehote a investorom predpísanej kvalite. Záruka je vystavená na dobu realizácie všetkých prác dodávateľa, tj. od zahájenia prác po prevzatie čiastkových výkonov, najčastejšie však ale až do doby prevzatia celého diela investorom.

Text záruky obsahuje jednoznačný záväzok banky vyplatiť investorovi na prvú písomnú výzvu, bez skúmania záväzkov zmluvných strán, zaručenú čiastku. Záväzok sa vzťahuje na obdobie kedykoľvek v priebehu realizácie diela od zahájenia prác až do doby vystavenia a podpisu odovzdávacieho protokolu. Vlastný text záruky je obvykle súčasťou podmienok tendra a v žiadnom prípade ho nie je možné meniť alebo dopĺňať. Na druhej strane môže investor vystavenú bankovú záruku použiť výlučne pre tento účel a za podmienok v nej uvedených. Text záruky je predkladaný investorom v takom

⁹⁸ Pullmanová, T – Svobodová, V. 2004. *Zvláštné druhy obchodných operácií II. Medzinárodný obchod s investičnými celkami*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2004. 188 s. ISBN 80-225-1829-9

znení, že ani prípadné zmeny, dodatky a rozšírenie zmluvy nerušia platnosť pôvodne vystavenej bankovej záruky dodávateľa. Z pohľadu dodávateľa sú rozhodujúce predovšetkým podmienky, za ktorých môže investor uplatniť bankovú garanciu a požadovať platbu. Vlastná záruka predstavuje jeden (veľmi silný) z donucovacích prostriedkov investora pre dodržanie zmluvných záväzkov dodávateľa.

V európskej praxi je vystavenie záruky za kvalitu a dobré vykonanie diela bežnou praxou, ale na území SR, ČR a Maďarska sa jedná o časovo zláhavú záležitosť a najmä finančne náročný úkon. Najmä pri vývozoch stavebných prác a investičných celkov do niektorých oblastí vystavujú tuzemské banky tzv. protizáruky v prospech bánk v zahraničí. V niektorých krajinách môžu totižto ručiť za vývozcu v prospech miestneho dovozcu výhradne miestne banky. V takýchto prípadoch sa protizáruky tuzemských bánk riadia právom štátu dovozcu, tj. miestnym právom.

Zmluvné pokuty (penále)

Penále slúži investorovi ako ďalší prostriedok nátlaku na dodávateľa pre riadne plnenie jeho záväzkov, vyplývajúcich zo zmluvy. Penále je v priamej súvislosti s plnením termínov podľa uzatvorenej zmluvy s investorom a jeho výška je určená zodpovedajúcim percentuálnym podielom z ceny diela. Túto sankciu, častokrát až do výšky 5-10% z ceny diela si uplatňuje investor voči dodávateľovi pri podstatnom porušení dohodnutých zmluvných podmienok, ako sú napr. termín plnenia diela a porušenie technických parametrov a spôsobu vyhotovenia (prevedenia) diela.

Okrem uplatnenia penále voči dodávateľovi má investor podľa uzatvorených zmluvných podmienok rovnako právo požadovať náhradu škôd, ktoré vznikli nedodržaním zmluvných podmienok. Ďalej môže investor úplne alebo čiastočne odobrať dodávateľovi plnenie, zadať dokončenie diela tretiemu dodávateľskému subjektu na náklady, riziko a nebezpečie dodávateľa.

Návrh zmluvy

Pokiaľ sa investor rozhoduje o najvhodnejšom type zmluvy na dodávku prác, rozhodujúcim kritériom pre výber zodpovedajúceho typu zmluvy je predovšetkým definovanie rozsahu prác, cien a spôsobu jej určenia, lehoty pre vykonanie prác, dodávok materiálov a služieb a reálny odhad rozsahu predpokladaných zmien.

V stavebnej praxi napr. sú najčastejšie používané dva druhy zmlúv a to:

1. zmluva na pevnú čiastku;
2. zmluva na základe skutočne vykonaných prác.

4.3.6 Vypracovanie a prekladanie ponuky podľa tendra

Ponuka sa vo väčšine prípadov delí na dve časti, a to na technickú a obchodnú časť ponuky.

4.3.6.1 Technická časť ponuky (technical proposal)

Technická časť ponuky obsahuje vo všeobecnosti:

- a) technický popis;
- b) technickú dokumentáciu:
 - návod na používanie/príručku o údržbe,
 - katalóg náhradných dielov/cenník,
 - technické výkresy,
 - katalóg detailov.
- c) návrhy na náhradné diely a nástroje vrátane meracích prístrojov;
- d) návrhy a odporúčania pre používanie a vzdelávacie programy (technical Assistance).

Ponúkatel' by mal svoju technickú dokumentáciu založiť na podkladoch z tendra a vyvarovať sa markantným zmenám. Takéto "vylepšenia" síce ponúkatel' robí s cieľom získania konkurenčnej výhody, na druhej strane môže byť toto vylepšovanie chápané ako kritika vypracovania tendra a tým pádom i konzultantskej firmy. Ak následne táto konzultantská firma má vplyv na názor komisie alebo je dokonca jej členom, vyhliadky ponúkatel'a na získanie zákazky sa automaticky znižujú, resp. nie sú vytvorené príliš optimálne podmienky pre budúcu spoluprácu.

Iba v prípade, že tender umožňuje alternatívne riešenia, môže ponúkatel' relatívne voľne ponúknuť rôzne postupy a riešenia problémov. V takomto prípade nie je zároveň ďalej zaviazaný, úplne prevziať a dodržiavať špecifikáciu podľa tendra. Ponúkatel' by však mal zohľadniť skutočnosť, že zadávateľ nie je vždy v stave (napriek spolupráci s

odbornou konzultanskou firmou), aby odborne posúdil alternatívne návrhy technických riešení, najmä v prípade investičných celkov. Úroveň používaných technológií vo svete sa značne líši a vo veľa prípadoch najnovšie technológie vzbudzujú skôr obavy (alebo negatívne reakcie). Práca i časové investície, ktoré ponúkateľ vloží do vypracovania alternatívnych návrhov, sa často ukážu ako zbytočné - príklad použitia svetelných diód a neónových trubíc v tendri Postabanky.

4.3.6.2 Obchodná časť ponuky (commercial proposal)

V tendrovom obchode pozostáva obchodná časť ponuky za viacerých častí:

- a) obchodné podmienky ponuky:
 - zostavenie ceny,
 - dodacie podmienky a termín dodávky,
 - platobné podmienky,
 - platnosť cenovej ponuky.
- b) doklad (dôkaz) o právoplatnosti predloženia ponuky (záruka za ponuku);
- c) návrh financovania;
- d) všeobecné podmienky tendra (komentár k nim).

a) Obchodné podmienky ponuky

Zostavenie ceny

Zostavenie ceny je ponuka vypracovaná na základe všeobecne medzinárodne platných obchodných podmienok. Jednotliví zadávatelia požadujú od ponúkateľov špeciálne výrazy, aby sa dosiahlo napr. rozdelenie cien (cenový kľúč). Je potrebné najmä zohľadnenie dodatočných finančných položiek a provízií, ktoré môžu byť splatné pri uzavretí internej firemnej zákazky (zastupiteľská provízia, sprostredkovateľská provízia, špeciálne prirážky pri vedľajších výdavkoch alebo ostatné "Overheads", vedľajšie náklady financovania, prémie poisťovníam,...).

Ďalej je pri mnohých tendroch potrebné do ceny zakalkulovať aj ďalšie rabaty v zmysle obchodnej marže. Je bežné, že v rôznych štádiách rokovaní počas priebehu tendra sú ponúkateľia nútení zadávateľom poskytnúť zľavu z ceny. Zadávateľ zdôvodňuje podobné konania v priebehu tendra veľmi nízkym rozpočtom na realizáciu projektu alebo už dávno prekročenými prostriedkami určenými pre ten ktorý projekt.

Pokiaľ v rámci tendra pred zadaním zákazky prebiehajú (sú nutné) dodatočné rokovania medzi zadávateľom tendra a ponúkatelom, hovorí sa o renegociáciách. V prípade, že v priebehu týchto rokovaní nedôjde k dohode alebo žiaden z ponúkatelov nesplní požadované špecifikácie alebo podmienky, môže zadávateľ ten istý projekt vypísať nanovo (=retendering).

Dodacie podmienky a termín dodávky

V zmysle s bežnými podmienkami tendrov odovzdávajú ponúkatelia svoje ponuky podľa Incoterms na základe FOB (free on board) alebo CIF (cost, insurance, freight).

Termín dodávky uvedený v ponuke musí byť uvádzaný veľmi starostlivo a opatrne – v súlade a po odsúhlasení s výrobným oddelením.

Verejní zadávatelia dávajú veľký dôraz na uvedenie záväzných termínov v ponukách. Existujú tendrové podklady, ktoré neomylné poukazujú na skutočnosť, že nedodržanie pôvodných termínov uvedených v ponuke môže viesť k znehodnoteniu (zhoršeniu) vzťahov medzi zmluvnými partnermi. Prekročenie (nedodržanie) dodacích termínov môže priviesť k plneniu citlivej platby - penále, keďže všetky podklady tendrov predpokladajú nedodržanie dodacích termínov.

Platnosť cenovej ponuky

Štátne organizácie predpisujú vo svojich tendrových podkladoch veľmi často lehotu platnosti cenovej ponuky 120 dní. Zadávatelia vo verejnom sektore ale veľmi často nie sú v stave prijať rozhodnutie o výsledku tendra v rámci tejto lehoty. Často sa požaduje jedno- alebo viacnásobné predĺženie platnosti cenovej ponuky zakaždým o 90 dní. Ak v takýchto prípadoch vznikajú zvýšenia ceny alebo sa s nimi ráta vo fáze vypracovania ponuky, musia byť tieto zohľadnené v cene zo závodu (EXW). Len veľmi málo tendrov ponúka možnosť cenovej klauzuly.⁹⁹

Platobné podmienky a možnosti poistenia kurzu

Platobné podmienky

V podkladoch tendrov sú vo väčšine prípadov platobné modality vopred pevne stanovené a jasné. V zahraničnom obchode už dnes ako štandard používaná platobná

⁹⁹ Oleríny, M.2000. Vývoz stavebních prací a tendrová řízení. 1. vyd. Praha : BERTELSMANNSPRINGER, 2000. 311 s. ISBN 80-86411-04-4

forma “neodvolateľný a potvrdený dokumentárny akreditív” neprichádza v prípade tendrových obchodov vždy k využitiu. Pri tendroch týkajúcich sa obstarania (nákupu) zariadení, strojov alebo celkov obdrží zahraničný zmluvný partner svoje peniaze veľmi často v čiastkových platbách. Zaplatenie jednotlivých platieb je často viazané na splnenie rôznych podmienok (ako nap. Certificate of Acceptance).

Poistenie kurzu

Aj keď vo väčšine prípadov tendrových obchodov prebieha finančné plnenie v domácej mene exportéra, môže v niektorých prípadoch dôjsť k tomu, že verejný zadávateľ v zahraničí bude trvať na plnení platieb v domácej mene, resp. mene tretej krajiny. V tomto prípade musia byť pre prípad obdržania zákazky včas dopredu uskutočnené opatrenia týkajúce sa zmeny kurzov.

Tieto predstavujú pre ponúkatel'a nie veľmi ľahkú úlohu, ktorá môže v niektorých prípadoch pri medzinárodných tendroch viesť k odstúpeniu účasti na tendri. Pretože s odovzdaním ponuky nesie ponúkatel' riziko menového kurzu bez toho, či zákazku v skutočnosti aj obdrží. Ďalej je veľmi často priam nemožné presne stanoviť termín udelenia zákazky a na základe toho vykonať opatrenia, keďže posudzovanie ponúk je veľmi často zdĺhavý a ťahlý proces.

V priebehu odovzdávania ponuky prichádzajú do úvahy nasledovné opatrenia a metódy zabezpečnia kurzových rizík:

1. ponuka v domácej mene;
2. ponuka v “tretej” mene;
3. dohoda o klauzule zabezpečenia proti zmene kurzu;
4. nákup devízových opcií;
5. poistenie rizika zmeny kurzu.

Pritom pozície 1-3 môžu byť označované ako zmluvne dohodnuté opatrenia zabraňujúce (eliminujúce, znižujúce) riziku kurzu, pričom nákup devízových prostriedkov a poistenie rizika zmeny kurzu môžeme skôr zaradiť do okruhu obchodov poisťujúcich kurzy.

1. Ponuka v domácej mene

Najlepšia, a aj najčastejšie používaná technika poistenia kurzových rizík je bezpochyby ponuka v domácej mene. Pokiaľ nie je tento spôsob alebo postup proti podmienkam tendra, resp. nie je explicitne zakázaný, je možnosť rizika zmeny kurzu presunutá na zadávateľa. Pri tomto spôsobe výpočtu ceny vznikajú jasne kalkulované ceny, ktoré nemôžu byť ohrozené zmenami kurzu a tým predstavujú veľké uľahčenie pri vypracovávaní cenovej ponuky. V každom prípade však nesmie tento jednoduchý spôsob vyriešenia kurzovej problematiky viesť do klamu, že tým pádom je riziko eliminované. Je nutné otázku zmeny kurzu pozorovať aj v úzkej súvislosti s pozíciou ponúkatel'a na trhu v danej oblasti.

Práve pri medzinárodných tendroch však ponúkatel' nemá vždy možnosť vypracovať cenovú ponuku vo svojej domácej mene, najmä v prípade, ak je v podkladoch tendra pre odovzdanie ponuky požadovaná iná mena.

2. Ponuka v tretej mene

Ak je ponúkatel'ovi znemožnené vypracovať ponuku v jeho domácej mene a napr. zadávateľ sa pri medzinárodných tendroch nespolieha na svoju domácu menu, je možné požadovať vypracovanie cenovej ponuky v tretej mene.

Otázka, či cenová ponuka v tretej mene môže byť považovaná za záruku voči kurzovým rizikám, však musí byť zodpovedená jasným "nie". Prechod k fakturácii treťou menou znamená v podstate iba obmedzenie rizika na základe predpokladaného pôsobenia stability vybranej meny. Pri fakturácii treťou menou vznikajú obom stranám kurzové rozdiely, ktoré síce sú vopred zakalkulované v ponuke, ale vývoj menového kurzu tretej meny nie je ovplyvňovaný ani jednou zo zmluvných strán.

Nezávisle od vývoja menového kurzu partnerskej meny je potrebné pri fakturácii v tretej mene zohľadniť aj skutočnosť, ak dané meny nie sú medzinárodne uznávaným obchodným prostriedkom a tým je zakalkulovanie, resp. predvídanie zabezpečovacích prostriedkov proti riziku veľmi ťažké, resp. nemožné.

V každom prípade musí byť ponúkatel'ovi umožnené, aby svoju ponuku vypracoval a odovzdal v takej tretej mene, v ktorej sa dá očakávať aspoň čiastočne stabilný vývoj počas celého výberového konania a ideálne aj počas trvania projektu.

3. Dohoda o klauzule zabezpečenia proti zmene kurzu

Pokiaľ je ponúkatel'ovi znemožnené odovzdať cenovú ponuku v jeho domácej mene alebo stabilnej mene tretej krajiny, ostáva mu alternatíva uplatnenia klauzuly o poistení proti zmene kurzu na základe tendra pre plánovaný obchod.

Klauzula o zmene kurzu má zmysel, aby sa zabezpečila hodnota záväzkov a pohľadávok v zahraničnej mene. V tomto prípade sa okrem referenčnej meny zvykne uvádzať aj referenčný menový kurz, ktorý slúži ako ukazovateľ pri prepočte zmeny menových kurzov.

Vo veľa prípadoch medzinárodných tendrov však zvyknú byť klauzuly o zmenách kurzov výslovne zakázané.

4. Nákup devízových opcií

Devízové opcie pomáhajú ponúkatel'ovi najmä zabezpečiť sa proti kurzovému riziku, ak sa podieľa ponukou na tendri vypísanom v cudzej mene. Keďže ponúkatel' je svojou cenou viazaný od momentu odovzdania cenovej ponuky počas trvania celého výberového konania a následne aj realizácie projektu, nesie pre prípad získania zákazky plné riziko zmeny kurzu.

Devízové opcie mu pritom ponúkajú možnosť, za vopred známe finančné náklady (prémium) získať na potrebný čas opciu na predaj zaistenej meny. Pritom sa môže exportér pri možnom príleve účtovného zisku – podľa menového kurzu – rozhodnúť o jeho získaní alebo vzdaní sa.

5. Poistenie rizika zmeny kurzu

Tento druh krytia rizika nie je na slovenskom trhu v ponuke žiadnej poisťovne. Jedná sa o vcelku zriedkavý produkt i v krajinách západnej Európy, ktorý pomaly ale isto stráca na význame, keďže cenové ponuky sa väčšinou spracovávajú vo svetových menách a

banky nie sú ochotné znášať dlhodobé riziko vývoja určitej meny, ktorý je naviazaný na viaceré ekonomické aspekty a ukazovatele.

b) Doklad (dôkaz) o právoplatnosti predloženia ponuky (záruka za ponuku)

V praxi sa nazýva aj vádium, tender deposit alebo bid bond. Návrh na vystavenie záruky dáva subjekt, ktorý sa chce zúčastniť na tendri. Vyhlasovateľ súťaže sa ňou zabezpečuje, že účastník v prípade, že tender vyhrá, neodstúpi od svojej cenovej ponuky, resp. že podpíše zmluvu s investorom. Forma požadovanej záruky je vo väčšine prípadov presne predpísaná v podmienkach tendra a tvorí dôležitú súčasť cenovej ponuky.

Vádium sa skladá obvykle formou záruky príslušnej banky, ktorá ju vystaví na základe požiadavky uchádzača na rovnaké časové obdobie, počas ktorého má platnosť jeho vlastná cenová ponuka (obvykle tri mesiace až pol roka). Presný text vádia je uvedený v tendrových podmienkach, kde sa kladie dôraz najmä na plnenie záväzku banky k úhrade vádia, pokiaľ záujemca zmluvu neuzavrie alebo z akéhokoľvek dôvodu odstúpi od svojej cenovej ponuky ešte pred ukončením jej platnosti. Keď záujemca s vypisovateľom tendra odmietne zmluvu podpísať, banka bez ďalšieho skúmania vzťahov medzi zmluvnými stranami vádium vypláti vypisovateľovi (obstarávateľovi). Čiastka z požadovaného vádia, ktorú takto obstarávateľ získa, slúži ako kompenzácia za uzavretie zmluvy za menej výhodných podmienok, aké sú stanovené v ponuke ďalšieho uchádzača, ktorý skončil v tendrovom konaní na druhom mieste v poradí. Vádium slúži rovnako na kompenzáciu časových meškaní investora, ktoré vyplývajú z neuzavretia zmluvy s vybraným uchádzačom. Vádium znie obvykle na jedno percento hodnoty ponuky, zriedka až na 10 %.

V prípade, že ponúkateľ nepredloží pri otváraní ponúk žiadnu alebo nesprávnu záruku za ponuku (týkajúcu sa tak platnosti ako aj výšky záruky), ponuka zvykne byť bez ďalšieho posúdenia zamietnutá.

c) Odovzdanie návrhu financovania

Pri účasti na tendroch v krajinách tretieho sveta (rozvojových krajinách), ale čoraz častejšie aj v iných krajinách, sú exportéri v pribúdajúcom množstve konfrontovaní z veľkej časti naozaj s neobyčajnými požiadavkami na dlhodobé financovanie projektov.

Ponúknuť zadávateľovi čo najvýhodnejšie podmienky financovania sa stáva čoraz viac významných konkurenčným faktorom.

Niekedy tender povoľuje – čo nie je také nezvyčajné – ako alternatívu k štandardnej platbe aj odovzdanie alebo vypracovanie nezáväzného návrhu alebo modelu financovania. Toto financovanie môže byť ponúknuté aj s výhradou, že v prípade uzatvorenia kontraktu podlieha predložený model financovania schváleniu “vyšších” orgánov v spoločnosti alebo môže ponúkatel' výslovne vyhradiť možnosť, že všetky podrobnosti v prípade zvoleného modelu financovania budú osobitne prerokované.

d) Všeobecné podmienky tendra (komentár k nim)

Všeobecné podmienky tendra bývajú častou súčasťou cenovej ponuky uchádzača. Zo skúsenosti z praxe však musím konštatovať, že pri prvotnom hodnotení cenových ponúk nebývajú investorom vôbec zohľadňované a vo veľa prípadoch sa stávajú negatívnym bodom pri hodnotení jednotlivých ponúk, keďže sú považované za stanovovanie podmienok uchádzačom. V časoch dnešnej trhovej ekonomiky nie sú podobné komentáre obľúbené. Je preto výhodnejšie podrobné vypracovanie ponuky a zapracovanie rizikových bodov do ceny, pričom je však nutné ich vyzdvihnúť a oceniť ich vplyv na vývoj celkovej ceny projektu. Tento spôsob je jeden z najlepších, ako môže uchádzač postúpiť do druhého kola, t.j., že získa možnosť osobnej prezentácie ponuky pri obchodnom rokovaní.

4.3.7 Výber dodávateľ'a

Výber dodávateľ'a je pre vypisovateľ'a najnáročnejšou fázou, ktorá pozostáva z viacerých rovnako významných krokov.

4.3.7.1 Vyhodnocovanie ponúk, obchodné rokovania

Ponuky, ktoré boli v predpísanej forme, v určenom termíne odovzdané alebo doručené na stanovené miesto v zmysle podmienok tendra, postupujú do fázy vyhodnocovania ponúk. Obstarávateľ je povinný vystaviť uchádzačovi potvrdenie o včasnom odovzdaní ponuky na doručovacej adrese.

Otváranie ponúk býva veľmi často diskutovanou témou. Pri medzinárodných tendroch sú pre takéto úkony zriaďované osobitné komisie, ktoré majú v kompetencii i následné rokovanie s uchádzačmi a rozhodujú o výbere najvhodnejšieho kandidáta.

Vyhodnocovacia fáza tendrového konania je zahájená otváraním obálok s ponukami od jednotlivých záujemcov za prítomnosti celej komisie. Okrem kontroly kompletnosti predložených podkladov v súlade s požiadavkami vypisovateľa tendra je počas tejto činnosti kontrolovaná výlučne formálna stránka ponúk, neporušenosť obalov ponuky a vykonáva sa kontrola, či ponuka bola doručená v požadovanom rozsahu, stanovenom termíne, atď. Ponuky, ktoré boli doručené po stanovenom termíne, sú označené skutočným časom prijatia ponuky obstarávateľom a podpísané zástupcami komisie. Tieto ponuky nie sú ďalej predmetom skúmania v tendrovom konaní, nezúčastňujú sa výberového konania a nie sú obsahom vyhodnocovacej fázy.

Zo zasadnutia tendrovej komisie je vyhotovený zápis, ktorý uvádza formálne stránky alebo nedostatky predkladaných ponúk záujemcov. Zápis je podpísaný všetkými účastníkmi komisie a konania a jeho súčasťou je prehľad ponúk všetkých záujemcov v tabuľkovej forme bez ohľadu na výšku ceny a kompletnosť vyplnenia všetkých položiek ponúk.

V prípade tendrových konaní, vypisovaných vo svete veľkými konzultantskými spoločnosťami alebo v niektorých krajinách podnikmi s majetkovou účasťou štátu (Rakúsko, Nemecko), prebieha otváranie ponúk verejne. Termín a miesto otvárania ponúk sú súčasťou podmienok výberového konania. Protokol zo zasadnutia tendrovej komisie je rovnako zverejnený, niekedy prostredníctvom tlače alebo dnes bežne v praxi na internetovej stránke, a uchádzač tak môže reálne zhodnotiť svoju pozíciu vo výberovom konaní.

Vlastné vyhodnotenie sa vykonáva na základe porovnávacej tabuľky 3-5 dodávateľov, ktorí postúpili do posledného kola výberového konania. Výber týchto dodávateľov je výhradne na uvážení obstarávateľa (investora) a nie je podmienkou, že postupujú iba najlacnejšie ponuky. Tento výber uskutočňuje buď tendrová komisia, ak je zriadená, alebo konzultantská spoločnosť, ktorá odporučí obstarávateľovi - investorovi začať s vybratými uchádzačmi rokovania, prípadne, ak je to v jej kompetencii, tieto rokovania

aj začne (v prípade, že sa jedná o internú komisiu, tak tieto odporúčania idú na oddelenie centrálného nákupu).

Výsledkom vlastného vyhodnotenia je zohľadnenie základných kritérií ponuky (cenový, zmluvný a technický aspekt). Návrh predstavuje jednoznačné doporučenie 2-3 záujemcov pre záverečné rokovania s investorom. Súčasťou návrhu sú aj odporúčania a prípadné pripomienky konzultantskej spoločnosti v rozsahu:

- zoznam uchádzačov pre záverečné rokovania;
- zoznam nevyjasnených bodov z rokovaní s uchádzačom (rozdiely voči podkladom tendra);
- zoznam dodatkov a zmien, ktoré boli uchádzačom akceptované v priebehu rokovaní;
- zoznam náhradných uchádzačov, pokiaľ by rokovania s vybratými uchádzačmi neboli úspešné.

Okrem formálnych kritérií v súvislosti s tendrovým konaním (kompletnosť ponúk, cena, pochopenie zmluvných a dodacích podmienok a ich zohľadnenie v cene) si počas rokovaní, ešte pred uzatvorením zmluvy, investor overuje aj ďalšie rozhodovacie kritéria pre výber budúceho dodávateľa. Jedná sa najmä o:

- veľkosť firmy a jej referencie z minulosti vrátane zavedeného systému kontroly riadenia;
- schopnosť dodržiavať požadované normy a technické štandardy;
- zavedený systém kontroly kvality;
- dodržanie termínu vykonania a prevedenie prác;
- technickú vybavenosť a technické zázemie dodávateľa (kancelárie, sklady, dielne, výrobné priestory, vlastná výroba);
- servisná činnosť dodávateľa po ukončení prác a odovzdaní diela (záručný a pozáručný servis).

4.3.7.2 On-line aukcia

V súčasnosti čoraz viac veľkých medzinárodných firiem ustupuje od posledného kola osobného rokovania. Dôvodom je skutočnosť, že každý kontakt uchádzača so zástupcami konzultantskej spoločnosti alebo investora je možnosťou pre ovplyvnenie

rozhodnutia komisie inou cestou, než aká patrí k dobrým obchodným zvykom. V celej Európe fungujúci lobbing a korupcia majú aj pri medzinárodných tendroch svoje miesto. Na druhej strane pre väčšinu spoločností je cieľom nakúpiť najvyššiu kvalitu za čo najlacnejšie peniaze, čo sa často ukrýva aj pod pojmom efektívnejšie obstarávanie. V snahe o zabezpečenie transparentnosti, nediskriminácie, rovnakého zaobchádzania so všetkými účastníkmi tendra a zvýšenia dynamiky verejného obstarávania je najmodernejším riešením on-line aukcia (e-aukcia, e-tender, on-line tender).

E-aukciou rozumieme výber dodávateľa v zdieľanom webovom prostredí, kde na zverejnenú najlepšiu ponuku niektorého z dodávateľov môžu ostatní zúčastnení dodávatelia reagovať zlepšovaním svojich ponúk. Názov e-aukcia sa ujal všeobecne vďaka svojej procesnej zhode s klasickou reverznou aukciou, kedy účastníci v kamennej aukčnej sieni môžu reagovať na zmeny aukčných ponúk aktualizovanou ponukou. V prípade, že niektorý zo zúčastnených zníži cenu a konkurent má záujem, môže zdvihnutím tabuľky alebo ruky reagovať a nahlásiť lepšiu ponuku. Pri e-aukciách je rozdiel len v tom, že účastníci nesedia spoločne v jednej miestnosti, naopak každý môže byť kdekoľvek na svete prihlásený na internetovej sieti pri svojom počítači. E-aukčná sieň je zdieľanou virtuálnou dynamickou tabuľkou na monitore počítača, v ktorej je možné súťažiť v mnohých položkách (a vyhodnocovať ich aj samostatne) a v mnohých kritériách naraz. E-aukcie sa v súčasnosti využívajú k objektivizácii dodávateľských podmienok ako aj pri veľmi zložitých a finančne veľkých výberových riadeniach.¹⁰⁰

Podľa smernice Európskeho parlamentu č. 2004/18/EG by sa on-line aukcie mali týkať iba stavebných prác a výkonov, ktoré sú kvantifikovateľné, násobiteľné tak, aby sa dal dosiahnuť automatický a okamžitý výsledok zmeny cien a ponuky. Na druhej strane služby alebo zákazky, ktorých predmetom je duševná činnosť alebo výkon, by nemali byť predmetom on-line aukcií (napr. vypracovanie konceptu priebehu stavby). Napriek faktu, že on-line aukcia sa v praxi používa od roku 2004, všeobecne platné nariadenia alebo smernice, ktoré by upravovali priebeh a podmienky on-line aukcie neexistujú a ich priebeh, transparentnosť a bezpečnosť závisia od pripravovateľa a prevádzkovateľa on-line aukcií – tzv. aukčných domov. Vzhľadom na súčasný trend a vývoj informačnej

¹⁰⁰ Kaplan, M.- Zrník, J. 2007. *Firemní nákup a e-aukce*. 1.vyd..Praha : Grada Publishing, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-2002-9

spoločnosti sa Európska únia bude musieť v skorej dobe celkovo začať zaoberať týmto spôsobom obstarávania.

Podľa jednotlivých etáp môžeme priebeh on-line výberového konania zatriediť do nasledovných úkonov:¹⁰¹

1. **Dotaz vyhlasovateľa** – vyhlasovateľ osloví administrátora s požiadavkou a podmienkami výberového konania.
2. **Ponuka administrátora** – administrátor požiadavky spracuje a odošle naspäť ponuku termínov, riešení a v prípade dodávateľskej administratívy a ceny.
3. **Potvrdenie ponuky** – vyhlasovateľ ponuku odsúhlasí a potvrdí požiadavku na realizáciu výberového konania.
4. **Oslovenie a výber dodávateľov** – administrátor kontaktuje dodávateľov, overí ich záujem a technickú spôsobilosť na účasť vo výberovom konaní.
5. **Potvrdenie podmienok a timingu** – administrátor informuje vyhlasovateľa, že je k dispozícii dostatok záujemcov o realizáciu výberového konania a podľa skutočnosti upravuje časové podmienky výberového konania.
6. **Oficiálna výzva k účasti na e-aukcii** – na základe súhlasu vyhlasovateľa odosiela administrátor oficiálnu výzvu k účasti na výberovom konaní vrátane všetkých podmienok e-aukcie.
7. **Reakcia dodávateľov na výzvu** – dodávatelia výzvu k účasti akceptujú alebo odmietnu.
8. **Rozoslanie prístupových hesiel / Otvorenie zadávacieho kola** – administrátor rozošle dodávateľom, ktorí akceptovali výzvu k účasti v e-aukcii, prístupového heslá a otvára e-aukčný priestor k zadávaciemu kolu.
9. **Zacvičenie dodávateľov** – v priebehu zadávacieho kola je možné doladiť technické nedostatky na strane dodávateľov.
10. **Vstupné ponuky** – dodávatelia zadávajú svoje vstupné ponuky a ceny.
11. **Uzatvorenie zadávacieho kola** – po uzatvorení zadávacieho kola informuje administrátor vyhlasovateľa, že výberové konanie je pripravené a žiada o súhlas k otvorení súťaže.

¹⁰¹ Kaplan, M. – Zrník, J. 2004. *Jak levněji a lépe nakupovat – On-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, 160 s. ISBN 80-247-1145-1

- 12. Vyhlasovateľ odsúhlasí realizáciu e-aukcie** – vyhlasovateľ potvrdí súhlasom svoj konečný záujem realizovať e-aukciu.
- 13. Zahájenie e-aukcie** – výberové konanie je zahájené. Dodávateľom sa zobrazia minimálne ponuky, na ktoré môžu reagovať. V inom prípade sa môžu dodávateľom zobrazit' maximálne alebo ich aktuálne ceny a dodávateľ reaguje znižovaním ponuky na jednotlivé cenové položky.
- 14. Vyhlasovateľ sleduje priebeh** – vyhlasovateľ a administrátor sledujú pohyb cien všetkých dodávateľov.
- 15. Administrátor riadi realizáciu e-aukcie** – administrátor v priebehu e-aukcie rieši dotazy, problémy a chyby dodávateľov, vykonáva on-line servis prostredníctvom chatu.
- 16. Ukončenie e-aukcie** – koniec aukcie nastane, keď v stanovenom limite posledných minút nedôjde k ďalšiemu zníženiu ceny.
- 17. Stanovenie úspory a víťaza** – vyhlasovateľ vidí celkovú úsporu, konečnú cenovú ponuku, ponúkané podmienky a víťazného dodávateľa.
- 18. Odovzdanie protokolov e-aukcie dodávateľom** – dodávatelia majú po skončení výberového konania možnosť si zobrazit' a vytlačiť svoje protokoly o účasti.
- 19. Odovzdanie protokolov e-aukcie vyhlasovateľovi** – administrátor odošle vyhlasovateľovi protokol o priebehu výberového konania.

Priebeh on-line aukcie by sa zjednodušene dal načrtnúť nasledovne:

Investor pozve vybraných 3-5 účastníkov (bez ohľadu na odovzdanú cenovú ponuku) na aukciu a príjemného prostredia svojej kancelárie. Celá komisia na monitore počítača pozerá, ako dodávatelia sami medzi sebou licitujú cenu dodávky. Celé by sa to dalo zhrnúť do jednej licitačnej vety: "Ktorá firma bude mať tú česť a dodá nám požadovaný tovar (službu) čo najlacnejšie?". Víťazom celého tendra sa spravidla stáva najlacnejšia ponuka odovzdaná v on-line aukcii. Fakt, či naozaj ide vždy o najvýhodnejšiu ponuku, je veľmi diskutabilný. Rovnako aj skutočnosť, či je on-line aukcia naozaj nestranná a nemanipulovateľná, je predmetom veľa diskusií a rozporuplných názorov. Výhodou pri on-line aukcii je, že jednotliví účastníci - i keď nie sú menne identifikovaní - navzájom v priebehu aukcie spoznajú ceny konkurencie a získavajú tak významné informácie. Ceny odovzdané v aukcii sa považujú (by mali byť) za záväzné a nemali by sa uskutočniť žiadne ďalšie cenové rokovania týkajúce sa dodávok, ktoré boli predmetom on-line aukcie.

4.3.7.3 Obchodné rokovania

Napriek rozvoju on-line aukcií v posledných rokoch poslednou fázou pri rozhodovaní o výbere dodávateľa naďalej zvyknú byť obchodné rokovania (business negotiation). Jedná sa o fázu, počas ktorej si budúce zmluvné strany spresňujú, vysvetľujú a dopĺňajú informácie o ponuke, dodávkach a systéme budúcej nožnej spolupráce.

Pri príprave medzinárodných obchodných rokovaní je potrebné klásť dôraz na mentalitu zmluvných strán, národné a kultúrne zvyklosti, jazykové znalosti obchodných partnerov (potreba tlmočníka, odborného prekladateľa), prípravu podkladov na rokovanie v jazyku oboch strán zúčastnených na rokovaniach. Najmä jazykové rozdiely pri obstarávaní technických dodávok môžu byť problémom priebehu rokovaní, napr. v prípadoch, kedy tlmočník neovláda potrebnú odbornú terminológiu týkajúcu sa predmetu obstarania.

4.3.8 Uzatvorenie zmluvy

Pokiaľ uchádzač zvládne všetky úskalia a nástrahy tendrového konania a nedal sa odradiť nekonečnými a zdĺhavými rokovaniami, podpis zmluvy s investorom je viacmenej formálnou záležitosťou. Uchádzač prijal v podmienkach tendra i predbežný návrh zmluvy, ktorý prípadne pripomienkoval, technické a obchodné podmienky boli v priebehu rokovaní rovnako predbežne prerokované, t.zn., že na takéto rokovania vo väčšine tendrov nezostáva časový priestor. Tendrové konanie je tým pádom formálne uzatvorené.

Investor pripúšťa ďalšie rokovania o zmluvných podmienkach len v prípade, že sa v priebehu prípravy projektu vyskytnú závažné chyby v projektovej dokumentácii, v popise rozsahu prác alebo z dôvodu chýbajúcich podkladov a dokladov. Aby sa zabránilo časovým sklzom v priebehu tendra, existuje spôsob podpisu Zmluvy o budúcej zmluve alebo akceptačného listu (Letter of Acceptance), ktorým sa obe strany zaviazu dodržiavať dohodnuté podmienky. Z praxe však musím uviesť, že veľa projektov často štartuje bez akéhokoľvek zmluvného základu, len na základe vzájomnej dôvery. V dobe dnešnej trhovej ekonomiky sa všetci dodávatelia spoliehajú na korektnosť objednávateľa a vo veľa prípadoch si nedovoľujú vyvíjať tlak na objednávateľa systémom, že pokiaľ nebude zmluva, tak práce jednoducho nezačnú.

Najmä v prípade medzinárodných tendrov a projektov, kedy návrhy zmlúv sú súčasťou tendrových podkladov, je už účasť na takomto tendri automatickým predpokladom vykonávania (začatia) prác a služieb bez akéhokoľvek písomne spečateného zmluvného vzťahu.

4.4 Pozorovania a analýza prakticky realizovaných tendrov

Ako sme už uvádzali v predchádzajúcich kapitolách, jedným z cieľom tejto dizertačnej práce je analýza a porovnanie tendrových konaní. Zamerali sme sa na oblasť dodávok projektov v oblasti reklamy, keďže v tejto oblasti máme dlhoročné praktické skúsenosti.

Budeme sa zaoberať výberovými konaniami, ktoré boli vypísané v rokoch 2004-2010 spoločnosťou A a spoločnosťou B pre obstaranie dodávok materiálov a prác svetelnej reklamy, spojených s preznačením siete pobočiek dcérskych spoločností na území Českej republiky, Slovenska, Rakúska a Maďarska. Účastníkom tendrov bola vždy rovnaká rakúska spoločnosť XY, či už v úlohe konzultanta, stavebného dozoru alebo generálneho dodávateľa.

Predmetom porovnania bude priebeh nasledovných tendrov a projektov:

Spoločnosť A

Česká republika– 2004

Slovenská republika - 2005

Rakúsko – 2006

Maďarsko – 2007

Spoločnosť B

Rakúsko – 2009

Spoločnosť C

Česká republika - 2010

Spoločným znakom všetkých uvedených tendrov bolo:

Predmet tendra - obstaranie reklamy

Financie – finančná náročnosť a objem tendra

Rozsah tendra – dodávka veľkého množstva materiálu a rozdielnych prác súčasne

Časový horizont realizácie projektu – v krátkom čase preznačiť čo najviac pobočiek

Zvláštna podmienka – všetky práce v projekte mali prebiehať za plnej prevádzky pobočiek, bez obmedzovania klientov

Keďže pre účely našej práce analyzujeme priebeh a výsledky 6 výberových konaní v rozpätí desiatich rokov, považujeme hneď na začiatku za potrebné stanoviť jednoznačnú líniu porovnávania jednotlivých výberových konaní.

Tabuľka 5

Faktory úspešného tendra

Zdroj : Paálová P., Medzinárodné tendre, 2005, s.76

Ozn.	Faktor	Parameter
F1	presné zadefinovanie priorít tendra	1-10
F2	presný časový harmonogram, ktorý bude v priebehu tendra aj dodržiavaný	1-10
F3	čo najdetailnejšie vypracovaná technická dokumentácia, resp. definované technické požiadavky	1-10
F4	stanovenie kompetencií, zodpovednosti a spôsobu komunikácie v rámci projektového tímu	1-10
F5	stanovenie vopred a definícia podmienok výberu dodávateľa (najmä pri dodávkach investičných celkov a finančne náročných zákazok)	1-10
F6	stanovenie rokovacieho jazyka tak, aby nebol nevýhodou pre obe zúčastnené strany	1-10
F7	zabezpečiť transparentnú komunikáciu medzi projektovým tímom a všetkými uchádzačmi	1-10
F8	neustrannosť rokovaní.	1-10

4.4.1 Spoločnosť A

Majiteľom všetkých dcérskych spoločností je rakúska firma, ktorá má centrálu vo Viedni. V každej krajine sa nachádza fungujúca dcérska spoločnosť, ktorá má samostatné vedenie a činnosť. Strategické rozhodnutia v rámci celej skupiny sa však uskutočňujú v centrále vo Viedni.

4.4.1.1 Česká republika

V rámci skupiny A ide o rozsahovo i objemovo najväčší tender v tomto porovnaní. Pobočka českej firmy bola pre materskú rakúsku spoločnosť prvou spoločnosťou na území strednej a východnej Európy, ktorú prevzala a fúziou zaradila do svojho portfólia. Preznačenie pobočiek novým logom bolo prvou veľkou úlohou pre celý manažment tak rakúskej ako aj českej spoločnosti. Vypísaný tender, jeho priebeh ako i následná realizácia celého projektu boli pod drobnohľadom predstavenstva rakúskej spoločnosti a úspech projektu mohol mať dopad na personálne obsadenie viacerých vedúcich postov v českej pobočke.

Časový horizont tendrového konania:	6 mesiacov
Časový horizont realizácie projektu:	6,5 mesiaca
Rozsah projektu:	700 objektov

Príprava tendra

Prvým krokom bol vývoj nového loga spoločnosti. Cieľom bolo ponechať pôvodný názov firmy, esteticky do názvu zapracovať logo rakúskej materskej spoločnosti a upraviť technické a dizajnové riešenie loga. Vývojom loga bola najmä z dôvodu realizovateľnosti poverená rakúska spoločnosť v oblasti reklamy, keďže logo muselo byť použiteľné pre všetky marketingové účely – t. zn. nielen pre firemné dokumenty, interiérové prvky a reklamné predmety, ale najmä exteriérové prvky, keďže tieto tvoria v celkovej marketingovej stratégii Rakúskej spoločnosti jednu z najvýznamnejších úloh. Pre tento účel si členovia projektového tímu z Rakúska ešte v roku 2003 vybrali domácu (rakúsku) firmu XY, keďže obavy zo zaostalosti trhu, jazykových bariér a mentality v Čechách v tom čase výrazne predčil cenové efekty a hranice celého projektu. Vzhľadom na to, že firma XY už predtým bola jedným z dodávateľov prvkov pre rakúsku spoločnosť A, výhodou bola znalosť štandardov a technických požiadaviek na prvky. Po troch mesiacoch spolupráce pri vývoji prototypov bolo zkonštruované vôbec prvé logo českej firmy – zapracované do štandardizovaných reklamných prvkov rakúskej skupiny spoločnosti A. Uvedené bolo predpokladom kvalitne vypracovanej technickej dokumentácie. Po všeobecnej formálnej stránke boli v znení výberového konania veľké nedostatky, ktorým sa venujeme v nasledovnej časti.

Priebeh tendra

Samotné znenie všeobecných podmienok tendra pripravilo investičné oddelenie českej spoločnosti a rozposlalo koncom marca 2004. Napriek tomu, že sa jednalo o medzinárodný tender, prvopočiatočné znenie tendra a všetky podklady boli iba v českom jazyku (chyba – jazyk, ktorým komunikujú iba domáce firmy), s čím mali pozvané rakúske, nemecké a anglické firmy problém. Keďže pozvaná rakúska spoločnosť XY ako jediná z pozvaných firiem mala skúsenosti s projektom podobného rozsahu a zamerania, ako prvá nielen pripomienkovala jazykovú verziu, ale aj celé znenie tendra. Výsledkom bolo, že rozposlané podklady boli po 2 dňoch vyhlásené za neplatné a začala sa pripravovať nová verzia celého tendra a projektovej dokumentácie za spolupráce zástupcov českej pobočky, rakúskej materskej firmy a rakúskeho dodávateľa XY.

Následne boli na adresu pozvaných firiem, ktorých výber bol interným rozhodnutím investičného oddelenia, rozposlané nové podklady tendrového konania v českom a anglickom jazyku, pričom však termín odovzdania cenovej ponuky ostal nezmenený, t.j. do dvoch týždňov od obdržania nových podkladov (chyba – neumožnená dostatočná lehota na preštudovanie materiálov a vypracovanie ponuky). Je potrebné poznamenať, že po druhom prepracovaní tendra boli podmienky tendra, ako aj projektová dokumentácia veľmi dobre vypracované. Až na zopár (dost' významných) detailov, ako napr. skutočnosť, že znenie českej a anglickej verzie bolo z dôvodu nekvalitného prekladu rozdielne (chyba – rozdielne podklady). V priebehu vypracovávaní cenových ponúk aj vďaka tomu vznikali neustále nové dotazy, najmä ohľadne rozsahu stavebných a elektroinštalačných prác alebo technického vyhotovenia reklamných prvkov (chyba – nepresná charakteristika rozsahu predmetu tendra). Odpovede na všetky otázky boli preposielané všetkým zúčastneným firmám v tendri, aby sa tak zabezpečili rovnaké podklady pre všetkých uchádzačov a zabránilo sa nerovnostiam vo vypracovaní cenových ponúk (správne – rovnaké podmienky pre všetkých uchádzačov). Štyri dni pred termínom odovzdania ponúk bol vzhľadom na náročnosť vypracovania a rozsahu ponuky termín predloženia ponúk posunutý o týždeň (správne – týmto bola eliminovaná chyba nesprávneho časového plánovania výberového konania).

Samotné odovzdanie cenových ponúk komplikovala i skutočnosť, že podmienkou prijatia ponuky a súčasťou odovzdávaných podkladov boli aj predpísané vzorky reklamných prvkov. K predloženiu ponuky bolo pôvodne pozvaných dvanásť firiem, cenovú ponuku vrátane vzoriek odovzdalo 10 firiem, čo spôsobilo, že sekretariát riaditeľa sa v priebehu dvoch hodín zmenil na sklad reklamných prvkov (chyba – nedomyslenie miesta odovzdania a prevzatia vzoriek). Otváranie ponúk prebehlo v rovnaký deň v poobedňajších hodinách za účasti celej 15 (!)-člennej komisie. Napriek tomu, že na korektnosť a priebeh tendra dohliadali zástupcovia rakúskej spoločnosti, je nutné konštatovať, že v rovnaký deň vo večerných hodinách vedela väčšina firiem, kto predložil najlacnejšiu alebo najdrahšiu ponuku a kde sa asi tá ktorá firma umiestnila cenovo so svojou ponukou (chyba – porušenie obchodného tajomstva, únik informácií).

Vzhľadom na to, že zástupcovia českej strany nemali potrebné skúsenosti s tendrami podobného rozmeru a zároveň si nie všetci členovia komisie uvedomovali význam a rozsah projektu, najvýznamnejším a jediným faktorom rozhodovania bola výška ponuky (chyba – kritéria na posúdenie ponúk neboli vopred stanovené). Rakúska strana si bola vedomá skutočnosti, že úspech Logoprojektu (zmeny loga spoločnosti) ovplyvní celkové postavenie a vystupovanie firmy na trhu v porovnaní s konkurenciou. Z tohto dôvodu na základe rozhodnutia komisie česká pobočka pozvala na prvotné rokovania o najvýhodnejšej cenovej ponuky všetky spoločnosti, ktoré odovzdali kompletne a správne cenové ponuky v zmysle podmienok tendra. Po prvom kole rokovaní bolo vylúčených päť firiem, ktorých veľkosť, technická vybavenosť a pripravenosť na realizáciu projektu nebola považovaná za vhodnú (chyba – takéto hodnotenie malo byť súčasťou pretendra a nie hlavného tendra – preskočená fáza výberového konania). Pravidelné týždňové rokovania, počas ktorých si členovia celej komisie, a najmä tím českej spoločnosti začali uvedomovať náročnosť a rozsah celého projektu, vynášali do popredia stále ďalšie otázky a nevyriešené sporné body celého tendra. Žiaden z členov komisie si neuvedomoval, ako beží čas a akú prípravu si vyžaduje samotný projekt. Začiatkom júna 2004 sa výber firiem zúžil na tri spoločnosti, dve české a rakúsku spoločnosť XY. Východisková situácia pre firmu XY bola v porovnaní s konkurenciou viac ako nevýhodná:

- fakt - rakúska firma – po výrazných personálnych zmenách, ktoré uskutočnili Rakúšania hneď po svojom vstupe do českej pobočky, všetko, čo malo len

teoretické spojenie s Rakúskom, bolo v českej pobočke nežiadúce (chyba - zaujatosť):

- rakúska firma XY mala najdrahšiu ponuku – no ako jediná si bola vedomá rozsahu a náročnosti projektu. Uvažovať o tom, či to je výhoda alebo nevýhoda, bolo za daných podmienok bezpredmetné. Cenový rozdiel výkonov na českom trhu a rakúskom trhu rovnako nebol tým správnym smerom zdôvodňovania najdrahšej ponuky;
- rakúska firma XY bola najlepšia firma – “gigant zo Západu” – skúsenosti, technológie, veľkosť a obrat firmy boli s ostávajúcimi dvoma konkurenčnými firmami neporovnateľné. Výhody, ktorých si bol rakúsky dodávateľ vedomý, a prinášali v priebehu rokovaní čoraz väčšie rozdiely v mienke a názore na projekt.

Jedinou možnosťou, ako mohla firma uspieť v tendri, bolo zvolenie správnej komunikačnej a cenovej stratégie:

- ⇒ vypracovanie kalkulácie časovej (hodinovej) náročnosti celého projektu
- ⇒ prepočet tejto kalkulácie na potrebné personálne, výrobné, materiálové a finančné kapacity
- ⇒ získanie vhodných partnerov a dodávateľov na území ČR
- ⇒ vzhľadom na to, že zástupcovia českej spoločnosti poznali rakúsku firmu XY a výrobné priestory z obdobia výroby prototypov, bolo potrebné presvedčiť komisiu, že je nevyhnutné presvedčiť sa na vlastné oči o výrobných kapacitách a možnostiach ostatných dvoch uchádzačov. O takéto overenie pripravenosti firiem však komisia nemala záujem (chyba vypisovateľa – dôvera v papierové údaje)
- ⇒ lobbying – celá práca okolo projektu, vyhodnocovanie podkladov bolo časovo a technicky náročné. Pravidelné stretávania sa všetkých členov komisie s uchádzačmi vytvárali priestor pre získanie alebo stratu sympatií. Jedinou možnosťou ako korektne bez porušenia obchodnej súťaže ovplyvniť ich mienku, bolo podrobne plniť ich “domáce úlohy”, ktoré každý z uchádzačov po pravidelných rokovaniach dostal pridelené. Rakúska firma XY prípravou podkladov pre jednotlivých členov komisie získala možnosť aspoň čiastočne ovplyvňovať otázky komisie a priebeh rokovaní (chyba – nedodržanie obchodného tajomsta, únik informácií, uprednostňovanie niektorých uchádzačov).

Jedným z faktorom, ktoré zbytočne zaťažovali obe zmluvné strany bolo, že oficiálny jazyk rakúskej spoločnosti A je anglický jazyk, napriek tomu, že sa jedná o rakúsku spoločnosť. Neustále preklady z češtiny do angličtiny a opačne prinášali so sebou počas všetkých rokovaní časové preťahy a najmä nedorozumenia v technických záležitostiach.

Termín posledného rokovania, na ktorom už vzhľadom na časový horizont trvania tendra muselo padnúť rozhodnutie o dodávateľovi, bol stanovený po viac ako sto dňoch trvania výberového konania. (*chyba – nedodržanie časového harmonogramu výberového konania*). Ako posledná z troch uchádzačov predstúpila pred komisiu rakúska firma XY. Komisia začala rokovanie oznámením, že sa rozhodla uzavrieť zmluvu s rakúskou firmou XY za podmienok, ktoré neboli súčasťou výberového konania:

- minimálne 50% produkcie reklamných prvkov bude zrealizovaných na území ČR;
- dodávateľom týchto prvkov bude jedna z dvoch zostávajúcich konkurenčných firiem;
- minimálne 50% celého finančného objemu bude prefinancovaného českými firmami;
- zníženie celkovej ceny projektu o 4 %;
- garancia maximálnej ceny projektu;
- garancia tendrom požadovaného termínu projektu.

Rakúska spoločnosť XY súhlasila so všetkými podmienkami komisie okrem výberu dodávateľa reklamných prvkov – toto rozhodnutie podmienila návštevou výrobných priestorov oboch uchádzačov. Ani jeden z ponúkaných subdodávateľov nebol na medzinárodnom trhu reklamy známy. Pri výbere partnera rakúska firma XY uprednostnila kvalitu strojového parku, systém výroby a hlavne zameranie jednotlivých firiem. Jednou z firiem bola spoločnosť, ktorá ponúkala širokú paletu výrobkov a mala veľmi slabo špecializovanú výrobu. Druhá spoločnosť bola hlavným dodávateľom reklám pre medzinárodný automobilový koncern. Vysoko špecializovaná systematizovaná výroba a výrazne nižšie ceny v porovnaní s konkurenciou ovplyvnili aj

rozhodnutie rakúskej firmy XY. S výberom partnera nebola komisia českej firmy A spokojná, keďže z ich strany bol uprednostňovaný druhý uchádzač. S odstupom času je nutné konštatovať, že bez tohto dodávateľa by nebolo možné projekt ukončiť v stanovenom termíne a kvalite.

Zmluvné rokovania

Vzhľadom na to, že zmluvné strany pochádzali z rozličných krajín, bolo všetkým od začiatku jasné, že celý priebeh zmluvných rokovaní bude o kompromisoch. Prílohou tendrového konania bol návrh zmluvy o dielo, ktorý bol koncipovaný na základe českého Obchodného zákonníka. Celý návrh zmluvy bol súpis výhod pre objednávateľa a nevýhod pre dodávateľa. Jednotlivé ustanovenia návrhu vôbec nezodpovedali, resp. výslovne odporovali medzinárodným zvyklostiam, napr.:

- ustanovenia o uznávaní záručných závad (pôvodne sa za záručnú závalu považovala aj nefunkčnosť prvkov, ktorá môže vzniknúť po neodbornom (násilnom) zásahu tretej osoby);
- ustanovenia o lehotách plnenia (vykonávať práce na výzvu objednávateľa okamžite, bez prípravy a predchádzajúcej informácie, vykonávať stavebné práce za každého počasia);
- požiadavky týkajúce sa platobných podmienok (300-miliónová investícia bez zálohovej platby, splatnosť faktúr 90 dní, zádržné 15% z celkovej sumy po celú dobu trvania záručnej lehoty).

Návrh zmluvy nebol koncipovaný tak, aby obsahoval všetky činnosti a riziká projektu – väčšinu možných rizík zástupcovia českej firmy A z dôvodu nízkej kvalifikácie neboli schopní kvalifikovať ani kvantifikovať. Rokovania o zmluve trvali viac ako štyri mesiace, z toho mesiac bežal samotný projekt bez akýchkoľvek zmluvných podkladov (česká firma A odmietla podpísať Zmluvu o budúcej zmluve, dokonca i zálohová faktúra vo výške 35 miliónov Kč bola vyplatená bez akejkoľvek zmluvy). Celý čas sa obe zmluvné strany spoliehali na lojalnosť partnera. Výsledkom rokovaní bola naozaj dohoda, výhodná a zároveň i nevýhodná pre oboch zmluvných partnerov. Na druhej strane však skutočnosť, že začiatok projektu bol úspešný (a tým aj začiatok obrovskej marketingovej kampane), potvrdila výrok, že dobrá zmluva robí dobrých partnerov. Po

uzavretí zmluvy o dielo nasledovali v podobnom duchu rokovania o servisnej zmluve a následne dlhoročná spolupráca oboch strán.

4.4.1.2 Slovenská spoločnosť

Prvou laickou myšlienkou projektového tímu z Rakúska bolo – všetci si to pekne nacvičili v Čechách pri prevzatí českej firmy, takže teraz je potrebné to celé len zopakovať a vyvarovať sa chýb z minulého tendra. Napriek avizovaným aktivitám zo strany materskej rakúskej spoločnosti A prebehlo prevzatie slovenskej pobočky na trhu ešte tichšie ako pri českej pobočke. Otázkou samozrejme zostáva, kto všetko a do akej miery bol s týmto vývojom vopred uzrozumený a oboznámený. Neodškriepiteľnou skutočnosťou ostáva, že rakúska strana sa poučila zo skúseností v ČR. O polovicu menšia slovenská pobočka v porovnaní s českou firmou však hrala v euróskej stratégii rakúskej spoločnosti A rovnako dôležitú úlohu. Preto hlavným cieľom bol bezproblémovjší prechod do vlastníctva rakúskej strany a najmä maximálna snaha o identifikáciu slovenskej pobočky s novým majiteľom, logom, stratégiou a zameraním rakúskej spoločnosti. Bývalý štátny slovenský podnik v tom čase nebol riadený stratégiou zameranou na neustále znižovanie nákladov a rast profitu. Pre väčšinu zamestnancov nastala realita, s ktorou sa musí (musela) vyrovnáť v dnešných časoch každá firma v neúprosnom konkurenčnom boji.

V období plánovanej privatizácie slovenskej pobočky bol už známy predbežný plán Ministerstva financií a Ministerstva hospodárstva SR o privatizácii ďalších štátnych podnikov v rovnakej oblasti. Vedenie rakúskej materskej firmy A muselo týmto smerom upraviť i stratégiu. Chceli zabrániť rovnakým chybám ako v ČR. Skopírovať české skúsenosti na Slovensko? Áno, ale... Nikto z rakúskej strany nechcel uveriť chýrom, že na Slovensku ich čaká trocha iný projekt. Napriek skutočnosti, že oba národy si dlhé roky nažívali v bratskom zväzku, mentalita národov je podstatne rozdielna a za desať rokov samostatnosti oboch štátov sa ešte výraznejšie odlišila. Z tohto dôvodu budeme síce teraz hovoriť v podstate o tom istom projekte, rozsahovo i finančne o polovicu menej náročnom ako v ČR, priebehom a výsledkom podstatne odlišnom.

Prípravná fáza

Prípravou tendra a za konzultanta slovenskej spoločnosti bola vybraná spoločnosť, ktorá je na trhu svetelnej reklamy jednou z tradičných firiem a v tom období bola dlhodobým dodávateľom slovenskej firmy tak v oblasti svetelnej reklamy ako aj v ďalších dodávkach. Samozrejmým predpokladom všetkých vtedajších spolupracovníkov bolo, že uvedená firma potom zrealizuje aj samotný logoprojekt. Nerátali však s faktom, že rakúska strana si bola po skúsenostiach v ČR vedomá vysokej miery korupcie a lobbingu na všetkých úrovniach. Dôkazom bol i priebeh tendrového konania a samotný výber konzultantskej spoločnosti. Slovenská pobočka chcela dokázať, že aj za nízke finančné náklady sa dá obstaráť kvalitná služba. Logickým predpokladom toho aj bola skutočnosť, že uvedená firma sa v tom čase zarad'ovala medzi najvýznamnejšie na trhu reklamy na Slovensku.

Všetci spolupracovníci z rakúskej strany ako aj rakúska spoločnosť XY, ktorá bola poverená výrobou prototypov reklamných prvkov predpokladali, že predsa nemôže existovať nič jednoduchšie, ako možnosť, že by sa stretol český a slovenský projektový tím. Pre pracovníkov zo Slovenska by to bola najjednoduchšia možnosť a príležitosť, ako získať informácie a praktické skúsenosti o rovnakom projekte a tým pádom sa vyvarovať chýb a nedostatkov Logoprojektu v ČR. Pri tomto bode sa ale ukázal jeden z najvýznamnejších rozdielov v medzinárodných tendroch, a to rozdiely v mentalite a chápaní národnej hrdosti. V minulých časoch spoločného československého štátu boli všetky rozhodnutia na národnej úrovni "robené" v Prahe na území Čiech a na Slovensku museli byť tieto rozhodnutia akceptované. Snahou slovenskej pobočky bolo dokázať rakúskej strane, že na Slovensku vieme robiť všetko minimálne tak dobre, keď nie podstatne lepšie ako Česi. A hlavne, že na Slovensku dokážu projekt zrealizovať samostatne, bez pomoci rakúskych projekmanažérov.

Časový horizont tendrového konania:	3 mesiace
Časový horizont realizácie projektu:	2 mesiace
Rozsah projektu:	500 objektov

Priebeh tendra

Zástupcovia rakúskej materskej firmy sa chceli zároveň vyvarovať chýb, ktoré urobili pri vstupe do českej spoločnosti a boli si aj týchto chýb vedomí. Základom bolo teda, že od začiatku nepristúpili k výrazným a zásadným personálnym zmenám v slovenskej pobočke. Preto aj čiastočne akceptovali požiadavky vedenia o nezasahovanie do vnútorných záležitostí a rozhodnutí ohľadne projektu. Väčšinou sa teda na začiatočných rokovaniach zúčastňovali ako konzultanti a pozorovatelia.

Obrat spôsobil fakt a moment, kedy poradenská firma evidentne časovo i odborne nestíhala prípravu tendrového konania na výber dodávateľa. Nekvalitne spracované všeobecné podmienky tendra, rozpory a odchýlky v technickej dokumentácii, či už sa to týkalo technického vyhotovenia alebo veľkostnej rady označení prinútili zástupcov rakúskej strany k činnosti. Tender obdržala rakúska firma XY na pripomienkovanie a prípadné prepracovanie ešte pred oficiálnym rozposlaním. Z dôvodu naozaj markantných nedostatkov tendrových podmienok a hlavne technickej dokumentácie bol celý tender nanovo prepracovaný. Vzhľadom na vyslovenú tvrdohlavosť vtedajšieho projektového tímu jednoducho niektoré požadované a navrhované zmeny neboli upravené a akceptované, ako napr. cenová štruktúra ponúkaných služieb a rozsah služieb. Výsledkom bol časový posun už v prípravnej fáze a podstatne neskorší termín rozposlania tendrových podkladov prípadným dodávateľom. Aby sa však nezabránilo ďalším časovým sklzom, termín odovzdania ponúk samozrejme zmenený nebol, výsledkom čoho bola skutočnosť, že dodávateľom zostal výrazne kratší časový priestor na prípravu a vypracovanie cenovej ponuky.

Najmä z tohto dôvodu nastala skutočnosť, že ani jedna z pozvaných zahraničných firiem (okrem rakúskej spoločnosti XY) neodovzdala cenovú ponuku na dodávku a možno konštatovať, že tento tender odignorovala. Avšak i pre ich prípad je nutné konštatovať, že pokiaľ by neboli vopred oboznámení čiastočne s podkladmi tendra (vd'aka faktu, že prepracovávali a pripomienkovali tendrové podklady), ani napriek ich dlhoročným skúsenostiam a tradícii by neboli schopní predložiť kvalifikovanú cenovú ponuku v stanovenom termíne.

Keďže zástupcovia rakúskej strany materskej firmy už viac neboli ochotní akceptovať takéto postupy a vývoj projektu, aj tento fakt bol dôvodom prvých zásadných personálnych zmien v tomto období vo vedení investičného oddelenia slovenskej spoločnosti A.

Výsledkom krátkého prípravného obdobia na vypracovanie cenovej ponuky bol fakt, že cenovú ponuku odovzdala iba polovica (štyri) zo všetkých pozvaných firiem, čo na jednej strane výrazne zjednodušilo prácu komisii, keďže nemusela robiť medzivýber a so všetkými spoločnosťami zahájila rokovania o tendri. Zástupcovia rôznych konzultantských a poradenských firiem, ktorí boli členmi 12-člennej komisie, potvrdili všeobecný názor a fakt, že neznalosť problematiky, resp. oblasti predmetu tendra môže byť veľkým nedostatkom. Jedinými, ktorí boli vstave odhadnúť náročnosť projektu, boli zástupcovia rakúskej materskej spoločnosti, ktorí sa však dali ovplyniť bezproblémovosťou slovenských kolegov.

Celá komisia a členovia projektového tímu nezohľadnili jednu významnú skutočnosť. Tou bol rozsah prác, ktoré boli súčasťou tendra. Pretože stavebné práce, ktorých dôležitou súčasťou a materiálom je voda, nie je možné vykonávať pri teplotách pod 0 stupňov Celzia. Vzhľadom na fakt, že pôvodný termín realizácie projektu bol október – február, t.j. najstudenšie mesiace v roku, včasné dokončenie tendra v plnom rozsahu bolo nerealizovateľné. Zmeniť túto technickú skutočnosť nebolo v silách tak komisie, ani akéhokoľvek možného dodávateľa. Tu sa ukázala aj jedna z najväčších chýb celého tendra, ktorý po viacerých zmenách a úpravách bol nakoniec v konečnej podobe kópiou tendra českej spoločnosti.

To, že cenová ponuka rakúskej firmy XY bude patriť k tým cenovo špičkovým, bolo všeobecne známe už pred začiatkom tendra. S vedomím “najdrahšej” firmy dostala rakúska spoločnosť XY ako prvá aj možnosť prezentovať svoju firmu a ponuku. Práve kvôli tejto skutočnosti si nemohli dovoliť vystupovať ako každý ostatný dodávateľ. Úlohou, ktorú si stanovili, bolo presvedčiť komisiu, a hlavne členov zo slovenskej pobočky, že jedine oni sú tá správna firma, ktorá dokáže tento projekt zrealizovať. Prezentácia, ktorá mala pôvodne trvať 20 minút (chyba – nedostatočný priestor na posúdenie ponúk a rokovaní) nakoniec trvala vyše hodiny. Prezentácia pomocou presne vypracovaného harmonogramu, výrobného plánu, kalkulácie výrobných a

montážnych hodín zneistila i komisiu a v priebehu ďalších rokovaní si komisia overovala tieto údaje aj u ďalších uchádzačov. Rakúskej firme XY sa podarilo dosiahnuť prvé víťazstvo, keď sama komisia zistila, že žiaden z našich konkurentov nemá ani len predstavu o náročnosti celého projektu.

Druhé kolo rokovaní o týždeň neskôr malo vyjasniť ceny a platobné podmienky. Vzhľadom na skúsenosti z podobnej prezentácie a rokovania v ČR si rakúska firma XY pripravila kompletnú rolovanú kalkuláciu, t.j. nasčítané jednotlivé položky tendra, ich zloženie a váhu jednotlivých výkonov, dodávok a služieb. V tejto fáze však bola výrazne precenená odbornosť celej komisie, keďže detailný rozpis činností ich síce na jednej strane utvrdil v názore, že rakúska firma vie, o čom hovorí, na druhej strane však vznikol dojem, že v cenovej kalkulácii je zahrnutých veľa činností, ktoré nikde v tendri neboli popísané a ktorých hodnotu a význam komisia nevedela oceniť (*chyba – nedostatočná definícia predmetu tendra*). Keďže zvykom pri cenových rokovaníach je tzv. “šéfovský bonus” – posledná výrazná zľava za účelom získania víťazstva tendra udeľovaná vedením spoločnosti, všetky zúčastnené spoločnosti dostali po skončení rokovaní 2 hodiny, aby písomne doručili upravené a definitívne cenové ponuky.

Zmluvné rokovania

Zmluvné rokovania v tendri slovenskej pobočky označili predstavitelia rakúskej firmy XY za najjednoduchšie a najrýchlejšie, aké kedy firma absolvovala. Obe strany si zjednodušili tento proces dohodou, že základom pre rokovania sa stane Zmluva o dielo, ktorá bola uzatvorená pre dodávky medzi českou spoločnosťou a rakúskou firmou XY. Možná vyhládka, že by rokovania mohli trvať viac ako šesť mesiacov (tak ako v ČR), spôsobila, že zmluva z Čiech bola preložená do slovenského jazyka, upravená v zmysle platného právneho poriadku v SR a po jednom jedinom rokovaní medzi zástupcami slovenskej pobočky a vedením rakúskej firmy XY boli odsúhlasené všetky body a nejasnosti v zmluve. Konečná verzia zmluvy sa veľmi odlišovala od pôvodného návrhu zmluvy o dielo, ktorý bol súčasťou tendrových podmienok.

4.4.1.3 Rakúska spoločnosť

O tomto tendri môžeme hovoriť aj ako o najmenšom z tendrov, ktorý prebehol v rámci skupiny rakúskej spoločnosti A. Napriek skutočnosti, že sa jednalo o malý počet objektov a štandardizované produkty, zadávajúca firma prostredníctvom svojej dcérskej spoločnosti, ktorá sa zaoberá centrálnym nákupom a má na starosti správu a prevádzku objektov v Rakúsku, vypísala medzinárodný tender na obstaranie dodávky produktov a s tým súvisiacich služieb a výkonov.

Keďže sieť pobočiek spoločnosti, ktorá mala byť začlenená do veľkej rakúskej materskej spoločnosti mala vo svojom názve označenie, ktoré ešte pred fúziou vyznačovalo príslušnosť ku skupine, dodávka reklamných produktov nebola takou časovou prioritou. Ďalším faktom bola aj skutočnosť, že rakúska materská firma je prítomná na rakúskom trhu skoro 90 rokov a v súčasnosti súťaží na rakúskom trhu o dominantné postavenie s ostatnou konkurenciou, to znamená, že sa nemuselo jednať o taký razantný vstup na trh alebo zmenu ako pri projektoch v ČR alebo SR.

Prípravná fáza

V rámci rakúskeho trhu všetky činnosti týkajúce sa budov má na starosti spomínaná dcérska spoločnosť, príprava tendra nebola v tomto prípade až takým problémom. Keďže na rakúskom trhu v uvedenej brandži neustále prebiehajú fúzie malých firiem s veľkými, pre dcérsku správcovskú spoločnosť príprava tendra pre logoprojekt novej dcérskej pobočky nebola prvým projektom podobného typu za posledné roky. Na príprave tendra sa podieľali dlhoroční pracovníci správcovskej spoločnosti (ktorí boli mimochodom i konzultantmi pri tendroch v dcérskych spoločnostiach v ČR a SR), čoho výsledkom bol fakt, že o tomto tendri môžeme pri porovnávaní s ČR, SR a Maďarskom hovoriť ako o najdokonalejšom a najprepracovanejšom.

Ďalším dôvodom je i právna úprava zákonov v Rakúsku. Niektoré stavebné a pracovné postupy sú priamo zadefinované v zákonoch a predpisoch platných na území Rakúska, preto nie je nutné ich zakaždým nanovo definovať a uvádzať v jednotlivých tendroch, aj keď väčšina veľkých spoločností má na základe týchto zákonov vypracované napr. Všeobecné podmienky pre obstaranie stavebných prác. Tieto Všeobecné podmienky sú tak nemenné a sú vždy prílohou tendrov. Súčasťou tendra bolo i získanie cenových

ponúk na dodávku náhradných dielov a prípadných servisných zásahov mimo záručných opráv, čo bol v tendroch rakúskej materskej spoločnosti ojedinelý prípad. Správcovská spoločnosť týmto spôsobom však zabránila zdĺhavým rokovaniam o servisnej zmluve, keďže tieto výkony bývajú v bežných prípadoch prerokovávané osobitne po ukončení tendra na Logoprojekt.

Časový horizont tendrového konania:	2 mesiace
Časový horizont realizácie projektu:	2 mesiace
Rozsah projektu:	20 objektov

Priebeh tendra

O tomto tendri by sa dalo hovoriť ako o ukážkovom. Otázkou však zostáva, či by správcovská spoločnosť zvládla prípravu a priebeh tendra v rovnakej kvalite a presnosti pri podstatne väčšom množstve pobočiek a reklamných prvkov. Faktom zostáva skutočnosť, že rakúske firmy sú vo všeobecnosti označované za „puntičkárov“ pri príprave tendrov a počas priebehu samotného výberového konania. Podklady tendra boli podstatne lepšie vypracované ako tender v ČR alebo SR, nielen čo sa týka obsahovej stránky, ale aj detailnosti a odbornosti napr. spracovania technickej dokumentácie a grafických návrhov jednotlivých objektov.

O to jednoduchšiu situáciu mali pozvané firmy pri vypracovávaní cenovej ponuky. Zaujímavosťou tohto výberového konania bolo, že pri väčšine pozícií reklamných prvkov boli pripustené a vyžadované alternatívne technické riešenia a cenové návrhy. Výraznejším problémom bolo napr. aj vypracovanie alternatívneho návrhu iba čiastočnej výmeny reklamných prvkov, resp. výmeny iba niektorých častí reklamných zariadení (informačné pylóny).

Neúspechom tendra by sa dala nazvať skutočnosť, že ani jedna z pozvaných firiem zo zahraničia nakoniec nepredložila cenovú ponuku v stanovenom termíne, napriek tomu, že firmy pre začatím tendra súhlasili s účasťou v tendri. Ako dôvod sa ukázali napríklad nízky objem zákazky a počet pobočiek alebo napr. pre krajiny, ktoré v tom čase neboli

súčasťou jednotného trhu Európskej únie, bol dôvodom nemožný, resp. komplikovaný prístup k výkonu a objednávaníu služieb – stavebných a montážnych prác.

Priebeh celého tendra možno označiť za bezproblémový. Samotná správcovská spoločnosť si však skomplikovala svoju činnosť, keď v snahe získať čo najlacnejšiu ponuku síce zadefinovali vyhotovenie, ale ponechali v tendri množstvo pozícií, pri ktorých existovala možnosť ponúknutia a vypracovania alternatívneho riešenia (chyba – nepresnosť zadania $\Rightarrow$ firma obdržala neporovnateľné ponuky). Keďže každá firma ponúkla iné alternatívy, jednotlivé ponuky sa stali v celkovom sumáre neporovnateľnými. Neporovnateľnosť týchto alternatív spôsobila, že nebolo prijaté (uprednostnené) ani jedno riešenie. Tento problém bol i predmetom ďalších rokovaní s potenciálnymi dodávateľmi, napriek tomu sa členom komisie nepodarilo zadefinovať jednotné alternatívne riešenia a varianty vyhotovení.

Do ďalšieho kola rokovaní postúpili zo siedmich firiem iba dve, pričom bolo vopred známe, že sa jedná o prvé a posledné rokovanie a následne po rokovaní bude vyhlásený víťaz tendra. V porovnaní s ostatnými tendrami boli rokovania veľmi stručné, vecné, členovia komisie mali presnú predstavu o priebehu projektu a reklamných prvkoch. Rakúskej dodávateľskej spoločnosti XY sa podarilo presvedčiť zástupcov správцovskej spoločnosti, aby pristúpili na jedno z alternatívnych riešení, čím si ušetrili finančne prostriedky a vďaka tomuto alternatívne mu riešeniu získali kontrakt.

Zmluvné rokovania

Návrh zmluvy bol tak ako v ostatných prípadoch prílohou tendrových podkladov. Vzhľadom na to, že objedávateľom aj dodávateľom bola firma z Rakúska, vymizol z rokovaní prvok, ktorý je najvýraznejším problémom – a to jazyková bariéra. Zmluvy a jednotlivé zmeny nemuseli byť prekladané a upravované, samotné rokovania sa odohrávali skôr na právnej úrovni a upravovali sa ustanovenia o vzájomných záväzkoch a povinnostiach či dohoda o platobných podmienkach alebo zmluvných pokutách.

Na zhodnotenie tohto tendra možno povedať, že sa jednalo o profesionálne zorganizovaný tender, ktorý prebiehal presne podľa časového plánu vymedzeného na začiatku prípravnej fázy.

4.4.1.4 Mad'arská spoločnosť

Fúzia maďarskej spoločnosti mala podstatne rozdielne predpoklady ako v ČR a SR. Východisková situácia pre tender bola úplne iná ako v ostatných krajinách. Na maďarskom trhu bola rakúska materská spoločnosť prítomná už 10 rokov, avšak počtom zastupiteľstiev a obratom zaujímala iba dvanáste miesto na trhu v Maďarsku. Prevzatím a následnou fúziou konkurenčnej firmy výrazne vylepšila svoju pozíciu na trhu. Pri tomto tendri je potrebné vyzdvihnúť nasledujúce body a fakty, ktoré výrazne odlišujú tento tender od ostatných:

- prítomnosť rakúskej materskej spoločnosti na trhu ešte pred fúziou;
- prevzatie podstatne väčšej konkurenčnej firmy ako bola ich samotná dcérska spoločnosť v Maďarsku;
- ponechanie priebehu tendra plne v zodpovednosti prevzatej firmy;
- veľmi slabé znalosti nemeckého alebo anglického jazyka projektovým tímom zo strany maďarskej spoločnosti;
- maďarská mentalita, neporovnateľná so žiadnou inou v Európe;
- uplatnenie fázy Online-Tendra.

Prípravná fáza

Samotná fúzia pôvodnej dcérskej pobočky a konkurenčnej pobočky sa mala uskutočniť až niekoľko mesiacov po začatí tendra. Je možné konštatovať, že ani v tomto prípade nemal projektový tím náročnú úlohu, keďže jednoducho prevzal technické výkresy, údaje a informácie z existujúceho dizajnmanuálu dcérskej firmy v Maďarsku. Tým pádom odpadol i problém s identifikáciou materiálov, veľkostí a jednotlivých označení.

Tento tender ako jediný prebehol bez asistencie konzultantov z rakúskej správcovskej spoločnosti, keďže sa spoliehali na fakt, že rakúska materská spoločnosť mala v tom čase v Maďarsku fungujúcu vlastnú dcérsku spoločnosť a nimi vybrané vedenie. Padlo teda rozhodnutie, že za priebeh tendra je zodpovedná maďarská dcérska spoločnosť a rakúska správcovska spoločnosť sa intenzívnejšie venovala fúzii novej chorvátskej dcérskej spoločnosti s rakúskou materskou firmou, ktorá prebiehala v rovnakom časovom období.

Jediným rozdielom v technickom prevedení oproti ostatným tendrom a projektom bolo, že maďarská strana sa bránila použitiu techniky svetelných diód ako svetelných zdrojov pre nápisy. Keďže v Európe túto techniku používalo v tom čase málo firiem, považovala rakúska firma XY svoje skúsenosti s týmto prevedením za svoju výhodu, rovnako ako pri ostatných projektoch. Tu sa ukázala aj typická črta maďarskej mentality – súdržnosť. Keďže ani jeden z uchádzačov z Maďarska nemal skúsenosti s touto technikou, veľmi rýchlo presvedčili projektový tím z firmy, ktorá bola preberaná, že toto technické prevedenie je jednoducho nevhodné a zbytočné. Rozhodnutie o drahšej a zastaranejšej technológii N padlo napriek korporátnej filozofii celej skupiny rakúskej materskej firmy o šetrení nákladov. Neovplyvnil ho ani výpočet návratnosti nákladov a finančnej úspory, ktorý vypracovali zástupcovia rakúskej firmy XY ku svojej ponuke. Alternatívne riešenie technológie M bolo do podkladov tendra doplnené až po zásahu zo strany rakúskej správcovskej spoločnosti. Rakúska dodávateľská firma XY si bola vedomá odporu zo strany maďarskej pobočky voči tomuto riešeniu a preto už pred vypracovaním ponuky spracovali detailný technický rozpis spotreby elektrickej energie a porovnanie nákladov technológie M a N, ako aj finančnú úsporu pri použití technológie M.

Časový horizont tendrového konania:	2 mesiace
Časový horizont realizácie projektu:	2,5 mesiaca
Rozsah projektu:	60 objektov

Priebeh tendra

V prvej fáze maďarská pobočka rozposlala na uchádzačov oznámenie, že pripravuje tender na výber dodávateľa nových reklamných značení. V tomto oznámení boli uvedené základné údaje o projekte a upozornenie, že termín na odovzdanie ponúk bude veľmi krátky a preto vopred žiada dodávateľov, aby už začali pracovať na svojich cenových ponukách. Pôvodný plán rozposlania tendrových podkladov sa posunul tak, že v skutočnosti boli tendrové podklady rozposlané o tri týždne neskôr. Rozpätie na pripomienkovanie (preštudovanie) a dotazovanie k tendru sa tým pádom zúžilo na 2 dni. Otázky na odpovede mali byť doručené a rozposlané v nasledovných 3 dňoch, pričom na samostatné vypracovanie ponuky tak zostali už iba 2 dni (celé časové rozpätie tendra od doručenia podkladov do momentu odovzdania ponuky predstavovalo 7 dní).

Nejasnosti v podkladoch tendra sa vyskytovali najmä v časti týkajúcej sa montážnych a stavebných prác. Nejasná špecifikácia a popis rozsahu plnenia, termíny prevedenia a trvania prác na jednotlivých pobočkách, štruktúra cenovej kalkulácie (chyba – nejasné a nedostatočné zadanie predmetu a rozsahu tendra), veľa z týchto nedostatkov sa nepodarilo v priebehu tendra vyjasniť, resp. nepodarilo sa získať uspokojujúcu odpoveď od projektového tímu zo strany maďarskej banky. Vzniknutá situácia veľmi znevýhodnila rakúsku spoločnosť XY. Keďže táto bola jedinou firmou zo všetkých účastníkov, ktorá mala skúsenosti s rebrandingom – nárazovým preznačením pobočiek, boli si vedomí rizík, rozsahu činností a možných nepriamych nákladov projektu. Rovnako ako jediní poznali štandardy skupiny rakúskej materskej spoločnosti pri takýchto projektoch.

Tender maďarskej pobočky bol prvým, pri ktorom sa neuskutočnili žiadne priame rokovania s uchádzačmi alebo prezentácie spoločností. Jediným kritériom posudzovania boli odovzdané cenové ponuky a rozhodujúcim krokom mala byť **internetová on-line aukcia**, ktorej sa každý účastník, ktorý odovzdal cenovú ponuku, musel zúčastniť. V opačnom prípade by jeho ponuka nebola akceptovaná. Pri bežnej on-line aukcii každý uchádzač dostane doručené svoje prístupové dáta, resp. oznámenú internetovú adresu, na ktorej je potrebné sa do určitého termínu zaregistrovať. Zvykom pri internetových aukciách je, že približne týždeň pred začatím aukcie je na internete k dispozícii skúšobná verzia, kde si každý účastník môže vyskúšať priebeh aukcie, prácu s databázou a jednotlivé úkony, ktoré je potrebné vykonať v priebehu aukcie. Pri tendri maďarskej pobočky sa však nejednalo o tento prípad a napriek tomu, že on-line aukciu pripravila aukčná spoločnosť v Maďarsku – Marketline, špecializujúca sa na internetové aukcie, na internete nebola v dostatočnom predstihu k dispozícii žiadna testovacia verzia. Táto bola sprístupnená dve hodiny pred začiatkom „ostrej“ aukcie.

Zo skúseností môžeme účasť na on-line aukcii nazvať i moderným adrenalínovým športom. Celá aukcia mala podľa pôvodného plánu a oznámenia trvať 1 hodinu. Na obrazovke však bolo zobrazené trvanie aukcie 1 mesiac. Čo sa ukázalo byť ďalšou amatérskou chybou aukčnej spoločnosti, pretože aukcia mala v skutku trvať 1 hodinu. Technickým problémom on-line aukcií je, že po odštartovaní aukcie sa môže doba trvania meniť iba v smere predlžovania, ale v žiadnom prípade nie je možné v priebehu

aukcie jej trvanie skrátiť. Dve minúty pred koncom aukcie, po 58 minútach bola aukcia zo strany usporiadateľa zastavená. V tom čase však licitované ceny, ich vývoj ako i najnižšia cena boli všetkým účastníkom aukcie známe. Zaujímavosťou bolo, že z vývoja licitácie bolo všetkým zrejmé, že aukcie sa zúčastňujú iba tri firmy, a nie štyri, ktoré odovzdali ponuku.

Po dvoch hodinách zastavenia aukcie bola rakúska firma XY telefonicky kontaktovaná zástupcom maďarskej pobočky s informáciou, že:

- aukcia sa bude v priebehu nasledujúcich dvoch hodín opakovať, keďže aukcia bola nastavená na chybné trvanie,
- nezúčastnili sa jej všetky firmy, keďže niektoré nevedeli, že sa aukcia uskutoční.

Z uvedeného je zrejmé, že napriek tomu, že sa o on-line aukcii hovorí ako o najtransparentnejšom spôsobe obstarania dodávok, aj tento spôsob sa dá prostredníctvom kontaktov oplyvniť a zmanipulovať.

V druhom kole aukcie už bolo zrejmé, že počet „hráčov“ sa zvýšil na štyroch. Princípom celej aukcie bolo, že do koloniiek sa nezaďávali zľavy, tak ako je zvykom v bežných internetových aukciách a systém potom automaticky vypočítava novú aktuálnu cenu, ale v tejto aukcii sa zaďávali nové ceny po odpočítaní zľavy. Tento rozdiel rakúska firma XY zistila až pri testovacej verzii tesne pred začiatkom aukcie. Tejto skutočnosti si však nemohol byť vedomý štvrtý účastník aukcie, ktorý do kolonky pre nové ceny zadal hodnotu svojej zľavy, čoho dôsledkom bolo, že cena jednej z položiek sa v priebehu 5 minút po začiatku aukcie znížila z 50 mil. HUF na 10 mil. HUF, t.j. 20 %-nú hodnotu vyvolávacej sumy. A po ďalších 10 minútach na 5 mil. HUF, t.j. 10 % z pôvodnej ceny. Reakciou rakúskej firmy XY i všetkých ostatných účastníkov bolo zastavenie akejkoľvek licitačnej aktivity na viac ako desať minút. Druhé kolo aukcie bolo ukončené v plánovanom limite, aj keď trvanie jednej hodiny sa pretiahlo, keďže pri on-line aukciách sa trvanie aukcie predlžuje, ak v poslednej minúte jeden z účastníkov zadá ponuku, ktorá zmení poradie umiestnenia firiem pri akejkoľvek pozícii. V tomto prípade sa aukcia predlžovala zakaždým o dve minúty. V konečnom efekte tak aukcia trvala viac ako 1,5 hodiny.

Ďalšou zmenou v harmonograme výberového konania bolo oznámenie vypisovateľa deň po aukcii (čo bolo piatok poobede, v čase okolo sedemnásť hodiny), že všetky firmy majú do pondelka do deviatej ráno odovzdať v Budapešti vzorky na posúdenie kvality (samozrejme v predpísanej veľkosti). V prípade, že niektorá firma tieto vzorky neodovzdá, bude vylúčená z tendra. Ak by si niekto položil otázku, či sa to dá technicky stihnúť, dostal by odpoveď, že nie. Výsledkom bolo, že zo štyroch firiem, ktoré sa zúčastnili on-line aukcie (2 maďarské, 1 rakúska, 1 chorvátska) odovzdala vzorku písmen jedna jediná, a samozrejme, že sa jednalo o štvrtého účastníka aukcie, ktorý pristúpil v druhom kole.

Z hľadiska rakúskej dodávateľskej firmy XY bol tender v Maďarsku prvým a jediným, kde rakúska firma XY pocítila nevýhodu neznalosti jazyka zadávateľa. **Je to však jedna zo skúseností a potvrdil sa fakt, že znalosť národnej mentality a jazyka zadávateľa je vo veľa prípadoch medzinárodných tendrov jazyčkom na váhach a môžu rozhodnúť o zákazke.**

Prvotná zrejma úspora použitím internetového tendra v Maďarsku predstavovala 87,45% z pôvodnej ponúkanej ceny najúspešnejšieho uchádzača. Je na prvý pohľad zrejmé, že úspora v tomto rozsahu je nereálna. Po následných rokovaniach s najúspešnejším (želaným) uchádzačom bola dosiahnutá jednorazová zľava vo výške 3% z prvotnej cenovej ponuky. Po prehodnotení vývoja celého tendra je možné konštatovať, že sa jednalo o manipuláciu tendra zo strany vypisovateľa za účelom udelenia zákazky želanému dodávateľovi. Pri snahe o potvrdenie našej hypotézy H1, že prostredníctvom elektronickej komunikácie je možné eliminovať korupciu a nekalú súťaž, v tomto prípade musíme konštatovať pravý opak a rovnako i negáciu našej hypotézy H2 o výraznej úspore nákladov vďaka použitiu internetovej aukcie.

4.4.2 Spoločnosť B

Majiteľom dcérskej spoločnosti v Rakúsku je talianska firma, ktorá má centrálu v Miláne. V Rakúsku sa nachádza fungujúca dcérska spoločnosť, ktorá má samostatné vedenie a činnosť.

4.4.2.1 Rakúsko

Pri tomto tendri môžeme rovnako ako pri tendri spoločnosti A v Rakúsku hovoriť po formálnej stránke o veľmi dobre pripravenom tendri.

Časový horizont tendrového konania:	2 mesiace
Časový horizont realizácie projektu:	1 rok
Rozsah projektu:	300 objektov

Príprava tendra

Materská talianska spoločnosť poskytla kompletne technické podklady, ktoré boli najdôležitejším prvkom prípravnej fázy. Podklady tendra boli veľmi štandardizované a univerzálne. V tomto prípade bolo vidieť i vývoj v obstarávaní medzinárodných koncernov (pokrok medzi rokom 2004 a 2009), kedy firmy upúšťajú od detailných podkladov a snažia sa pri centrálnom nákupe čo najviac zovšeobecňovať. Rozdielom jednotlivých tendrov je len technická dokumentácia s popisom predmetu obstarávania.

Priebeh tendra

Jednotlivé fázy a priebeh tendra zodpovedal typickej rakúskej mentalite, ktorá je označovaná za “puntičkársku” a presnú. Presne dodržaný harmonogram, vecnosť, minimálna komunikácia medzi vypisovateľom tendra a uchádzačmi boli predpokladom pre úspešný a nestranný tender.

Jediným negatívom tohto výberového konania sa zdala byť internetová aukcia, na ktorú však boli pozvaní len dvaja z piatich uchádzačov, a to uchádzač, ktorí odovzdal najdrahšiu cenovú ponuku a “želaný” dodávateľ. Online aukcia prebehla férovo, želaný dodávateľ nebol nútený výrazne znížiť cenu a najdrahší dodávateľ nebol schopný redukovať ponúkanú cenu na cenovú úroveň “želaného” dodávateľa.

Celková úspora použitím internetového tendra bola v rozsahu 1,74% z celkovej ponúkanej ceny.

Pre nezainteresovanú osobu zdanlivo férový tender, pre insiderov jednoznačné porušenie hospodárskej súťaže zo strany vypisovateľa a nekalá súťaž zo strany “želaného” dodávateľa:

- firma s najdrahšou ponukou a “želaný” dodávateľ uzavreli medzi sebou tajnú zmluvu o spolupráci – *nekalá súťaž*;
- zo strany vypisovateľa jednoznačná preferencia jedného dodávateľa bez ohľadu na najvýhodnejšiu ponuku – *akceptácia nekalej súťaže*;
- rovnako zo strany vypisovateľa zámerná manipulácia on-line aukcie prizvaním len dvoch účastníkov – *manipulácia tendra, porušenie hospodárskej súťaže*.

Celková úspora použitím internetového tendra bola v rozsahu 1,74% z celkovej ponúkanej ceny. Pri zamyslení sa nad stanovenou hypotézou H2 pri hodnotení tohto tendra sa nám hypotéza H2 nepotvrďuje. Priemerná úspora pri výberových konaniach po osobných rokovaníach sa zvykne pohybovať v rozmedzí 6-10%. Úspora 1,74 % je v uvedenom porovnaní minimálna. Rovnako i hypotéza H1 o eliminácii nekalej súťaže je pri tomto tendri vyvrátená, aj keď tento posudok je možné stanoviť len na základe našej priamej involvovanosti v tendri.

Zmluvné rokovania

Prílohou tendra bol prepracovaný návrh zmluvy, ako aj ďalšie podmienky pre dodávku prác podobného rozsahu. Každý účastník sa pri odovzdaní cenovej ponuky zaviazal akceptovať tento návrh zmluvy v plnom rozsahu. Výsledkom bolo, že zmluvné rokovania sa neuskutočnili a podpis zmluvy prebehol veľmi rýchlo.

4.4.3 Spoločnosť C

Majiteľom dcérskej spoločnosti v Českej republike je rakúska firma, ktorá má centrálu v vo Viedni. V Českej republike sa nachádza fungujúca dcérska spoločnosť, ktorá má samostatné vedenie a činnosť.

4.4.3.1 Česká republika

Vzhľadom na všeobecne známu mienku o firmách v Českej republike ako o ľahko skorumpovateľných spoločnostiach bolo pri tomto tendri možné očakávať veľmi nejasný priebeh a nekalú súťaž.

Časový horizont tendrového konania:	1 mesiac
Časový horizont realizácie projektu:	1 rok
Rozsah projektu:	100 objektov

Príprava tendra

Po preštudovaní tendrových podkladov možno skonštatovať, že sa jedná tak po formálnej, ale najmä po technickej stránke o veľmi slabo pripravený tender. Uvedené sa odzrkadlilo hneď po rozposlaní tendrových podkladov jednotlivým uchádzačom.

Priebeh tendra

Podklady tendra boli spracované veľmi neprehľadne, aj keď na prvý pohľad veľmi profesionálne. Po následnej analýze možno zhrnúť:

- Technická dokumentácia sa nezhodovala s vyhotovením vzorového objektu;
- Počty boli na prvý pohľad stanovené v nereálne vysokých množstvách;
- Jednoznačná preferencia súčasného dodávateľa;
- Odborná nespôsobilosť kontaktných osôb;
- Nezastihnuteľnosť kontaktných osôb;
- Príliš dlhá doba reakcie vypisovateľa na dotazy uchádzačov;
- Netransparentný tok informácií;
- Rozdielna úroveň informovanosti jednotlivých uchádzačov;
- Nedodržiavanie predpísaných termínov vypisovateľom (pričom on sám si ich určil).

Priebeh tendra sa vyznačoval viacerými nedostatkami a chybami (viď vyššie). Jediným pozitívnym bodom celého tendra bola internetová aukcia, ktorú možno hodnotiť ako najúspešnejšiu zo všetkých analyzovaných projektov. Zároveň možno skonštatovať, že

seriózny priebeh internetovej aukcie a vyhodnotenie výsledkov systémom “najlacnejší vyhráva” výrazne zlepšilo dojem a úroveň celého tendra. Za pozitíva priebehu internetovej aukcie možno označiť:

- do internetovej aukcie boli pozvaní všetci účastníci, ktorí splnili tendrové podmienky;
- predpísaný čas aukcie bol dodržaný;
- trvanie aukcie nebolo predlžované;
- neexistovali žiadne dohody medzi jednotlivými uchádzačmi.

Jediným negatívom bol fakt, že z dôvodu požiadavky vypisovateľa tendra sa do systému zadávali ceny s DPH, čo vyžadovalo manuálne prepočty, keďže aukčný softvér bol nastavený na zadávanie cien bez DPH.

Úspora uplatnením internetového tendra predstavovala 15,35 % z pôvodnej ponúkanej ceny najúspešnejšieho uchádzača.

Pri tomto výberovom konaní sa nám potvrdila hypotéza č.1 – napriek preferenciám pôvodného dodávateľa pri osobných rokovaníach použitím internetovej aukcie vyhral najlacnejší uchádzač, t.zn. že v tomto prípade sa nám hypotéza č.1 potvrdila. Na tomto mieste sa môžeme rovnako zaoberať hypotézou H2, ktorá sa nám pri tomto tendri potvrdzuje. Úsporu vo výške 15,35% možno označiť za skutočne výraznú úsporu z celkovej vyvolávacej ceny.

Zmluvné rokovania

Súčasťou tendrových podkladov bol tak návrh zmluvy o dielo, ako aj následnej servisnej zmluvy. Každý účastník bol povinný akceptovať návrhy oboch zmlúv v plnom rozsahu, opačná reakcia by bola podnetom pre vylúčenie z tendra. Fáza zmluvných rokovaní bola i v tomto prípade nerelevantná a podpis zmluvy bol zrealizovaný v priebehu niekoľkých dní.

4.4.4 Porovnanie a vyhodnotenie jednotlivých tendrov

V nasledujúcej tabuľke sme spracovali hodnotenie tendrov, ktoré sme analyzovali v predchádzajúcich kapitolách. Faktory hodnotenia sme stanovili podľa tabuľky č. 5 (viď str. 147). Každý parameter má váhu 1, od najnižšieho hodnotenia (1), ktoré znamená

nesplnenie, resp. neurčenie faktora, až po najlepšie ohodnotenie (10), ktorým je označené splnenie uvedeného faktora (úlohy) počas tendra. Hodnotenie jednotlivých faktorov je výsledkom nášho subjektívneho názoru na prípravu a priebeh tendra. Nie je možné vylúčiť skutočnosť, že prípadné ohodnotenie tendrov inými účastníkmi by prinieslo rozdielne výsledky. Pre jednoduchšiu orientáciu zopakujeme hodnotiace faktory, ktoré sme doplnili o záchytné body hodnotenia. (viď tabuľka č. 6). Podľa nášho názoru nie je možné určiť, ktorý z uvedených faktoroch má dôležitejší význam, resp. nezohráva až takú významnú rolu. Pri analýze jednotlivých fáz tendra a ich priebehu v predchádzajúcej kapitole 4.3. sme konštatovali, že nie je možné fázy preskočiť alebo vynechať. Rovnaký názor zastávame i pri hodnotení tendrov, a to že každý z uvádzaných faktorov a ich splnenie, resp. nesplnenie majú svoj podiel na úspešnosti resp. zlom výsledku tendra.

Tabuľka 6

Hodnotiace faktory (výrez z tabuľky 5)

Zdroj: autorka

F1	presné zadefinovanie priorít tendra definícia, čo je prioritou tendra – dodržanie harmonogramu, alternatívne návrhy riešení, dodacie podmienky, platobné podmienky, šetrenie nákladov
F2	presný časový harmonogram, ktorý bude v priebehu tendra aj dodržiavaný dodržiavanie jednotlivých etáp počas priebehu tendra v porovnaní s plánom výberového konania
F3	čo najdetailnejšie vypracovaná technická dokumentácia, resp. definované technické požiadavky popis predmetu tendra, jeho rozsahu, požiadavky na kvalitu, presná definícia materiálov a rozsahu služieb
F4	stanovenie kompetencií, zodpovednosti a spôsobu komunikácie v rámci projektového tímu kontaktné osoby, popis a stanovenie oblasti kompetencie, fundovanosť pre určenú oblasť
F5	stanovenie a definícia podmienok výberu dodávateľa (najmä pri dodávkach investičných celkov a finančne náročných zákazok) určenie, ktoré kritériá musí želaný dodávateľ spĺňať – veľkosť, počet zamestnancov, počet rokov na trhu, obraty, finančná stabilita, vybavenie výrobnými technológiami
F6	stanovenie rokovacieho jazyka tak, aby nebol nevýhodou pre obe zúčastnené strany dôležité najmä pri medzinárodných koncernoch, veľkým význam zohrávajú členovia výberovej komisie a ich jazykové znalosti
F7	zabezpečiť transparentnú komunikáciu medzi projektovým tímom a všetkými uchádzačmi garancia rovnakej informovanosti všetkých uchádzačov a členov komisie
F8	nestrannosť rokovaní použitie on-line tendra, priebeh osobných rokovaní, poskytovanie telefonických informácií

Na základe vyššie uvedených faktorov, ich popisu a analýz tendrov v kapitolách 4.1 až 4.3 sme vyhodnotili jednotlivé tendre v nasledovnej tabuľke č. 7:

Tabuľka 7

Hodnotenie tendrov

Zdroj: autorka

	Spoločnosť A				Spoločnosť B	Spoločnosť C
	ČR	SR	Rakúsko	Maďarsko	Rakúsko	ČR
F1	9	8	6	3	9	7
F2	6	7	10	2	10	6
F3	10	8	10	6	8	5
F4	10	9	10	5	7	5
F5	6	7	8	4	8	9
F6	7	9	10	4	10	10
F7	7	9	10	2	9	6
F8	6	8	9	0	6	10
Súčet	61	65	73	26	67	65

Výsledok hodnotenia iba potvrdil naše predpoklady, ktoré sme uvádzali pri jednotlivých tendroch. Ako najlepší (najúspešnejší) sa ukázal tender v Rakúsku spoločnosti A. Vďaka projekt manažmentu správcovskej spoločnosti priamo v Rakúsku však mal tender všetky predpoklady, aby „sa umiestnil“ na prvom mieste. Otázkou však zostáva fakt, či by tender prebehol za rovnakých podmienok v prípade pomerne väčšieho rozsahu a objemu predmetu obstarania, tak ako to bolo napr. pri tendroch spoločnosti A v ČR alebo SR. Druhé miesto ďalšieho rakúskeho tendra spoločnosti B potvrdzuje ešte stále rozdielnosť obstarávania v krajinách bývalej „východnej“ Európy. Pri tendrových konaniach spoločnosti A v ČR a na Slovensku nám hodnotenie potvrdilo podobný priebehu a význam tendra pre vypisovateľa, čoho dôvodom bola neustála asistencia konzultantov z rakúskej správcovskej spoločnosti. Faktom ale ostáva, že minimálne rozdiely v hodnotení tendrov – až na tender v Maďarsku - sú znamením rovnakého smerovania pri obstarávaní.

Analýza šiestich tendrov nám pomohla i pri vyhodnotení plnenia jednotlivých hypotéz, ktoré sme si stanovili pri vypracovaní parciálnych cieľov práce:

- hypotéza H1: Prostredníctvom elektronickej komunikácie je možné eliminovať korupciu a nekalú súťaž.
- hypotéza H2: Použitím elektronických tendrov je garantovaná výrazná úspora pri obstarávaní.

Tabuľka 8

Overenie hypotéz na základe analýzy tendrov

Zdroj: autorka

	Spoločnosť A				Spoločnosť B	Spoločnosť C
	ČR	SR	Rakúsko	Maďarsko	Rakúsko	ČR
H1	Nebolo možné overiť	Nebolo možné overiť	Nebolo možné overiť	zamietnutá	zamietnutá	potvrdená
H2	Nebolo možné overiť	Nebolo možné overiť	Nebolo možné overiť	zamietnutá	zamietnutá	potvrdená

Pri prvých troch tendroch spoločnosti A nebolo možné overiť jednotlivé hypotézy z dôvodu nepoužitia internetových tendrov, keďže realizácia tendrov bola v rokoch 2000-2004. Dovolíme sa však domnievať, že práve pri týchto troch tendroch by pri použití elektronických tendrov bola možná výrazná úspora nákladov, aj keď vzhľadom na výrazný podiel nekalej súťaže pri všetkých troch tendroch ostáva obava z presunu nekalej súťaže i na e-tender a jeho výsledok ako oprávnená.

Pri ďalších troch výberových konaniach, pri ktorých bol použitý elektronický tender, nebolo možné hypotézu č. 1 ani hypotézu č. 2 v plnom rozsahu potvrdiť ani vyvrátiť.

5. Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce

Každé výberové konanie sa vyznačuje inými markantnými znakmi. Je rozdiel obstarávať presne definovaný, všeobecne ľahko posúditel'ný tovar (papier, pero, drevenú dosku). Akonáhle sa stanú súčasťou dodávky služby, je pravdepodobnosť neobjektivity a nesprávneho posúdenia ponúk veľmi vysoká. Zadefinovať štandard služieb, najmä pri technických dodávkach je veľmi náročné a vyžaduje vysokú odbornú znalosť projektového tímu obstarávateľa.

On-line tendre ako nová fáza v obstarávaní potvrdzujú svoju povest' nekompromisného spôsobu znižovania ceny. Na druhej strane považovanie fázy online-tendra za adekvátnu náhradu osobných rokovaní je nemiestne. Rovnako aj názor, že internetové aukcie eliminujú možnosť korupcie a nekalej súťaže, považujeme za prehnaný. Je oprávnené konštatovať, že riziko korupcie, úplatkárstva a lobbingu sa týmto spôsobom znižuje. Analýzou jednotlivých výberových konaní sme iba čiastočne potvrdili hypotézu č. 1, že prostredníctvom elektronickej komunikácie je možné eliminovať korupciu a nekalú súťaž. Je však nutné priznať, že rozsah korupcie a nekalej súťaže je prípustný vždy do takej miery, do akej ho ľudia dovoľia.

Na základe teoretickej analýzy a množstva praktických skúseností považujeme za prínos práce predovšetkým poukázanie na niektoré tendencie vo vývoji svetovej ekonomiky, ktoré nám otvorili priestor pre ďalšie závery. Pri každom ekonomickom procese považujeme za nevyhnutné zdôrazniť základný predpoklad trhovo orientovanej ekonomiky – voľný prístup do hry ekonomických síl. Toto východisko považujeme za určujúce v celom ďalšom skúmaní. Súčasne si uvedomujeme, že trhové prostredie na úrovni národných ekonomík a v medzinárodnom meradle prešlo vývojom a nadobudlo mnohé nové výrazné črty ovplyvnené predovšetkým rozvojom medzinárodnej deľby práce. Proces medzinárodnej deľby práce, špecializácie, kooperácie vytvoril základy štruktúry národných ekonomík, proces deľby práce vytvoril rozličné regionálne integračné zoskupenia a vytvoril svetovú ekonomiku s jej štruktúrnymi prvkami, vzťahmi, konkurenciou, jednoducho sieťou medzinárodných ekonomických vzťahov. Proces medzinárodnej deľby práce má svoj mimoriadny dosah nielen na hospodársky

vývoj jednotlivých krajín, ale ovplyvňuje množstvo procesov vo svetovom priestore a jednoznačne možno konštatovať, že tento ekonomický proces, jeho sila a dosah na hospodársky (a nielen hospodársky) život krajín nie je len doménou skúmania a analýz odborníkov z oblasti ekonomickej teórie, ale venuje sa mu aj množstvo teoretikov z oblasti sociológie, politológie a ďalších spoločenských vied. V mnohých teoretických prácach, s ktorými sa stretávame, je badateľná snaha priniesť aj do oblasti ekonómie širší pohľad na prínosy a negatíva, pokiaľ ide o vývoj svetového hospodárstva. Domnievame sa, že ekonomická teória sa v budúcnosti bude musieť zaoberať aj takými aspektami, príčinami a súvislosťami ekonomického vývoja, ako je nerovnomerné rozloženie ekonomického blahobytu, rast chudoby, úloha veľkých korporácií vo svetovej ekonomike a úloha národných vlád a integračných zoskupení v ekonomickom rozvoji.

V práci chceme poukázať na proces globalizácie, ktorý je určujúcim nielen vo vývoji ekonomiky. Proces globalizácie považujeme za súčasný trend v ekonomickom vývoji, ktorý vedie k homogénnemu ekonomickému prostrediu, k trhovému hospodárstvu. Ekonomiky jednotlivých krajín sú otvorené a táto otvorenosť má svoj účel a cieľ: umožňuje voľnosť v uskutočňovaní všetkých konkrétnych foriem medzinárodných ekonomických vzťahov, ktoré majú prirodzene svoje konkrétne formy, a to je medzinárodný pohyb kapitálu a služieb, medzinárodný tok inovácií a technológií a medzinárodný pohyb pracovných síl. V práci preto zdôrazňujeme, že voľný medzinárodný trh, otvorenosť ekonomík nie je ekonomická kategória bez svojho vnútorného obsahu, ale má svoje konkrétne toky a kanály, ktorými sú (okrem iných) aj medzinárodné podnikanie.

Medzinárodné ekonomické vzťahy považujeme za proces, ktorý má vnútorné zdroje vývoja, ktoré sa menia a rozvíjajú. Menia sa predovšetkým nové formy medzinárodnej výmeny tovarov a služieb. Proces špecializácie vyvoláva stále nové požiadavky na produkty, na výrobné a nevýrobné služby, na ich kvalitu. Vyžadujú sa nové myšlienky, ktoré sa spredmetňujú v produktoch, veda a výskum nadobúda v ekonomikách prvoradý význam. Popri tradičných formách sa rozvíjajú ďalšie, nové formy, ako je vzájomná výmena techniky, transfer technológie, know-how, lízing, výmena výsledkov výskumu a vývoja, poskytovanie medzinárodných inžiniersko-konzultačných služieb. Silné pozície na medzinárodnom trhu nadobúdajú tie ekonomické subjekty, ktoré tieto trendy rešpektujú a vykonávajú všetky opatrenia na to, aby ich zachytili a využili v svoj prospech. Konkurenčný boj sa v medzinárodnom

meradle teda presúva do oblasti vytvárania a preberania znalostí a tlaku na uskutočňovanie inovácií. Prírodné zdroje, vybavenosť lacnou pracovnou silou hrajú z dlhodobého hľadiska menšiu úlohu. Konkurencia sa presunula hlavne do oblasti uskutočňovania inovácií a táto sústavná potreba zavádzania inovácií upevnila závislosť výroby na výskume a na kvalifikovanej práci. Ekonomika sa začala označovať termínom znalostná ekonomika.

Znalostná ekonomika je založená na tvorivej úlohe subjektívneho činiteľa. Subjektívny činiteľ sa stáva rozhodujúcim faktorom pri dosahovaní konkurencieschopnosti v medzinárodnom meradle. Človek s jeho znalosťami, odbornosťou, pripravenosťou na uskutočňovanie zmien je podľa našich záverov rozhodujúcim činiteľom progresu súčasných ekonomických vzťahov. Uvedomujeme si, že túto úlohu hral vo vývoji ekonomiky a ľudstva človek vždy, ale je dôležité akcentovať fakt, že ak hovoríme o znalostnej ekonomike, tak nejde v prvom pláne len o progres v oblasti vedy a techniky, ale ide o to, ako dokáže ľudský faktor tento pokrok doviest do praktického života. Subjektívny faktor môžeme považovať za rozhodujúci prvok pri dosahovaní konkurencieschopnosti na národnej a predovšetkým medzinárodnej úrovni. Preto sa v súčasnosti zdôrazňuje úloha moderného manažmentu, ktorý musí byť schopný predstavovať stratégiu firiem, adaptovať sa na rozličné ekonomické prostredia, využiť najnovšie poznatky v činnosti firmy a hľadať všetky spôsoby a možnosti, ako sa presadiť v stále sa zostrujúcom medzinárodnom konkurenčnom prostredí.

V súvislosti so zdôrazňovaním rozhodujúcej úlohy manažérskych schopností, je dôležité zamerať pozornosť na nové spôsoby komunikácie v rámci firmy, či medzi firmami na úrovni národnej i medzinárodnej. Vzhľadom na to, že sa v medzinárodných ekonomických vzťahoch prehĺbuje spolupráca na úrovni firiem, mení sa aj spôsob komunikácie medzi týmito spoločnosťami, ktorý je výrazne ovplyvnený modernými technológiami. Hovoríme o nových komunikačných kanáloch medzi firmami, ktoré samozrejme prešli rozličnými stupňami vývoja. Hoci považujeme osobnú komunikáciu medzi ľuďmi aj v ekonomických procesoch za rozhodujúcu, domnievame sa, že komunikácia v elektronickej podobe má mnohé výhody a predovšetkým urýchľuje mnohé procesy. Jedným z procesov, kde môže elektronická komunikácia výrazne napomôcť, sú výberové konania, či verejné súťaže – tendre, ktoré sa uskutočňujú prevažne v oblasti realizácie investícií. Cieľom tejto verejnej súťaže je uzavrieť zmluvu medzi ekonomickými subjektami za najvýhodnejších podmienok. Táto súťaž umožňuje

porovnávať kvalitu a úroveň dodávaných tovarov a služieb na medzinárodnej úrovni. Chceli by sme zdôrazniť, že cena nie je v tomto procese vždy rozhodujúcim faktorom. Účastníci tendra musia zdokumentovať svoje predpoklady pre splnenie danej dodávky - skúsenosti, finančné možnosti a pod. a v takom prípade realizátor verejnej súťaže určí, kto sa môže tendra zúčastniť. Vyzývateľ súťaže neformuluje návrh zmluvy, ale vyzýva široký okruh subjektov, aby mu predkladali návrhy na uzavretie zmluvy.

Ako všetky ekonomické procesy na národnej a medzinárodnej úrovni, aj tendre si vyžadujú predovšetkým legislatívnu úpravu. V súčasnosti neexistuje jednotná medzinárodná úprava verejného obstarávania tovarov a služieb a preto sa mnohé medzinárodné organizácie a združenia snažia vytvoriť jednotné štandardy a pokyny, ktoré by mali širšiu pôsobnosť pri výberových konaniach. Ide predovšetkým o snahu jednak zjednodušiť priebeh konania tendra a jednak zabezpečiť transparentnosť pri realizácii jednotlivých fáz tendra a zabrániť korupčnému správaniu.

Kvalitne pripravený a uskutočnený tender predstavuje snahu realizovať investíciu v ekonomike s cieľom spoznať aktuálne trhové prostredie určitej krajiny alebo regiónu. Súčasne však nezostáva iba na úrovni jednorazového uskutočnenia tendrového konania, ale ďalej skúma a využíva všetky možnosti a konkurenčné príležitosti, ako získať podiel na trhu v budúcnosti. Je to jeden z nástrojov medzinárodného podnikania, kde je možné využiť konkurenčné výhody firmy a preniknúť do nového podnikateľského prostredia. Výhodou dobre realizovaných tendrov je fakt, že vykonávateľ môže vopred spoznať, aké ekonomické prostredie ho očakáva, je nútený oboznamovať sa s prostredím trhu a konkurenciou, vyžaduje sa od neho, aby spoznal legislatívne podmienky hostiteľskej krajiny, počas tendrového konania sa oboznamuje aj s kultúrou podnikania, čo predstavuje konkurenčnú výhodu v budúcich podnikateľských aktivitách. Na druhej strane môže mať tendrové konanie opačný efekt, keď podmienky v danej ekonomike odradia potenciálneho záujemcu od akýchkoľvek rozsiahlejších podnikateľských zámerov.

Elektronické tendre považujeme v súčasnej dobe za procesy, ktoré sú vhodné na obstarávanie produktov, ktoré majú vopred presne zadefinované parametre a rozsah. Domnievame sa, že presnými požiadavkami a parametrami produktu vymedzíme hranice pre potenciálnych účastníkov verejnej súťaže. Tendrové podklady by mali byť vybavené dôkladným vymedzením ťažiskových pojmov. Tým sa vylučuje akákoľvek možnosť špekulácií pri vypracovávaní ponúk. Určenie rozhodujúcich parametrov môže tiež zásadným spôsobom znížiť diferencie medzi jednotlivými ponukami uchádzačov.

Tender má rozličné fázy, ktoré chápeme ako proces, kde bez splnenia podmienok jednej fázy nie je možné kvalitné uskutočnenie tendra, prípadne sa realizuje s veľkými nedostatkami a problémami. Jednu z najdôležitejších fáz predstavuje prvá etapa – **prípravná fáza**, ktorá má zvyčajne najdlhšie trvanie. Tejto fáze by mala každá firma venovať náležitú pozornosť, pretože len dobre pripravený projekt má nádej na úspech. Neodporúčame, aby sa obsah tendra okopíroval od iných firiem, pretože každá firma má špecifické podmienky. Existujú rôzne druhy tendrov a ich kategorizácia sa odvíja podľa miestnej príslušnosti a pozvaných účastníkov. Sú to miestne tendre s vylúčením medzinárodných produktov, medzinárodné neverejné tendre, medzinárodné verejné tendre, medzinárodné tendre s predchádzajúcou registráciou, medzinárodné tendre s predvýberom (prekvalifikáciou), ktoré podrobne v práci charakterizujeme.

Pri zadávaní tendra považujeme za dôležitú a aj veľmi obvyklú spoluprácu zadávateľa s poradenskou spoločnosťou, čo sa vyžaduje predovšetkým v situáciách, ak ide o technicky náročné projekty. **Spolupráca s poradenskou spoločnosťou** nie je anonymná, ale konzultačná firma ďalej oficiálne vystupuje ako poradca pri vypracovaní celkových podmienok tendra. Spolupráca však nie je orientovaná len na poradenské firmy. Firmy, ktoré sa zaoberajú tendrovými obchodmi čoraz viac kooperujú s kvalifikovanými a vplyvnými partnermi zo zahraničia. Na mnohých trhoch je dokonca spolupráca s miestnymi partnermi daná predpismi.

Chceli by sme zdôrazniť, že úlohou poradenskej firmy nie je len vypracovanie podrobnej technickej špecifikácie, ale aj riešenie dizajnu a veľkostnej rady reklamných prvkov. Ak sa už pri vypracovávaní prvotnej technickej dokumentácie stane konzultantom firma z brandže, jedná sa o konkurenčnú výhodu. V prípade, že konzultantská spoločnosť zvolí na vypracovanie a zostavenie technických prvkov riešenie, s ktorým má ako jediná spoločnosť na európskom trhu preukázateľnú referenciu, má v tomto prípade veľký náskok a výhodu pred ostatnými konkurentmi.

Výhodnosť tendra považujeme za jeden z rozhodujúcich cieľov zadávateľa tendra. Zadávatel tendra sa musí vopred rozhodnúť, aká forma tendra je pre neho najvýhodnejšia. Zadávatel však môže z objektívnych dôvodov vylúčiť niektorých potenciálnych dodávateľov a môže to byť geografická poloha, ale aj obavy zo strany zadávateľa, že by partner nezvládol úlohy z dôvodu neznalosti špecifík v tej ktorej krajine. Taktiež v prípade obstarávania vysoko špecializovaných technologických zariadení, kde sa predpokladajú vysoké finančné náklady, je zvykom osloviť

popredných medzinárodných dodávateľov, ktorí už svojím menom, skúsenosťami a tradíciou garantujú úspech určitého projektu.

Chceli by sme zdôrazniť, že **spôsobilosť uchádzača** je jedným z rozhodujúcich momentov a podmienok účasti uchádzača v procese získavania zákazky. Preto je zodpovednosťou a povinnosťou obstarávateľa vybrať spôsobilého uchádzača. Ak to zadávateľ neurobí, nesie dôsledky nesplnenia svojich povinností. V podstate môžeme rozlišovať preukazovanie spôsobilosti uchádzačov pri každej súťaži, prekvalifikáciou, obstarávateľskými zoznamami spôsobilých záujemcov a verejným zoznamom spôsobilých záujemcov.

Pokyny pre uchádzačov sú jedným z rozhodujúcich krokov pri zadávaní tendra a pri jeho úspešnom plnení. Podmienky, za ktorých môže záujemca odovzdať ponuku do tendra, upravuje textová časť, ktorá je súčasťou obchodných podmienok tendra a predstavuje množstvo podrobných podmienok, ktorým je nevyhnutné vyhovieť. Prehlásenie uchádzača (môže byť i samostatnou prílohou tendra a následne cenovej ponuky), obsahuje záväzok uchádzača, v ktorom prehlasuje, že svojím podpisom prijíma všetky podmienky tendra bez výhrad. Vyhlásením uchádzač ďalej potvrdzuje, že súhlasí so všetkými technickými, obchodnými a platobnými podmienkami tendra a že po prijatí ponuky investorom bez odkladu vystaví bankovú garanciu. Po písomnej výzve investora sa uchádzač dostaví na obchodné rokovania a k podpisu zmluvy.

Na základe praktických skúseností z oblasti obstarávania považujeme cenu za najdôležitejší činiteľ, ktorý rozhoduje o úspešnosti uchádzača v tendri. **Cenová ponuka** môže byť vypracovaná na základe investorom predloženého výkazu, ocenením predloženej dokumentácie bez rozpisu rozsahu a ocenením predložených podkladov formou ponuky na pevnú cenu. Z hľadiska výpočtu cien sú vypisovateľom tendra obvykle požadované pevné jednotkové ceny do konca celej realizácie projektu, ktoré nie sú (nesmú byť) ovplyvňované infláciou ani nárastom cien materiálov a dodávok. V niektorých prípadoch je zadávateľom stanovená maximálna hranica plnenia formou tzv. zaručenej ceny. Tento spôsob stanovenia cien sa stáva čoraz častejším aj v európskej praxi. Postup v prípade prekročenia tejto cenovej hladiny je zvyčajne stanovený a uvedený v predložených zmluvných podmienkach, prípadne z nich vyplýva.

Do stanovenia cenových podmienok vstupuje problém stanovenia meny, v ktorom bude projekt ponúkaný a zúčtovaný. Pri medzinárodných tendroch je potrebné zohľadniť i predpokladaný vývoj meny a ekonomiky štátu obstarávateľa. V prípade zahraničných dodávok je pri stanovení cien uchádzačom vo veľa prípadoch

podceňované určenie pomeru miestnej a voľne zameniteľnej meny. Keďže ceny sa stanovujú s veľkým časovým predstihom pred začatím projektu, riziko zmeny výmenných kurzov môže výrazne ovplyvniť výsledok realizácie. Európskym problémom v posledných rokoch bol a naďalej zostáva aj vývoj kurzu eura. Príkladom je vývoj národných mien krajín Európskej únie, ktoré nie sú členmi menovej únie, voči euru (Maďarsko, Česká republika, Poľsko).

Dôležitou súčasťou vyhodnocovania ponúk sú **obchodné rokovania**. V súčasnosti niektoré z veľkých medzinárodných firiem ustupujú od posledného kola osobného rokovania. Dôvodom je celosvetovo fungujúci lobbing a korupcia, ktoré majú aj pri medzinárodných tendroch svoje miesto. V snahe o zabezpečenie transparentnosti, nediskriminácie, rovnakého zaobchádzania so všetkými účastníkmi tendra a zvýšenia dynamiky verejného obstarávania je najmodernejším riešením on-line aukcia (e-aukcia, e-tender, on-line tender). E-aukciou rozumieme výber dodávateľa v zdieľanom webovom prostredí, kde na zverejnenú najlepšiu ponuku niektorého z dodávateľov môžu ostatní zúčastnení dodávatelia reagovať zlepšovaním svojich ponúk

Pri e-aukciách je rozdiel len v tom, že účastníci nesedia spoločne v jednej miestnosti, ale naopak, každý môže byť kdekoľvek na svete prihlásený na webovej sieti pri svojom počítači. E-aukčná sieť je zdieľanou virtuálnou dynamickou tabuľkou na monitore počítača, v ktorej je možné súťažiť v mnohých položkách a vyhodnocovať ich aj samostatne a v mnohých kritériách naraz.

Podľa našich skúseností aj napriek rozvoju on-line aukcií v posledných rokoch, poslednou fázou pri rozhodovaní o výbere dodávateľa naďalej zvyknú byť osobné obchodné rokovania. Ide o časť procesu, počas ktorého si budúce zmluvné strany spresňujú, vysvetľujú a dopĺňajú informácie o ponuke, dodávkách a systéme budúcej možnej spolupráce. Pri príprave medzinárodných obchodných rokovaní je potrebné klásť dôraz na mentalitu zmluvných strán, národné a kultúrne zvyklosti, jazykové znalosti obchodných partnerov, prípravu podkladov na rokovanie v jazyku oboch strán zúčastnených na rokovaníach. Najmä jazykové rozdiely pri obstarávaní technických dodávok môžu byť problémom priebehu rokovaní, napr. v prípadoch, kedy tlmočník neovláda potrebnú odbornú terminológiu týkajúcu sa predmetu obstarania.

V predkladanej práci sme prezentovali pozorovania a analýzy z realizovaných tendrov. Zamerali sme sa na oblasť dodávok projektov v oblasti reklamy, vzhľadom na to, že v tejto oblasti máme dlhoročné praktické skúsenosti. Za rozhodujúci prínos práce

považujeme prezentáciu vlastných skúseností a vyhodnotenia konkrétneho priebehu tendrových konaní v rozličných krajinách. Na základe našej činnosti považujeme za potrebné zhrnúť uvedené skúsenosti do niekoľkých zovšeobecnení, ktoré by mali byť určitým návodom na to, ako niektoré problémy v budúcnosti riešiť i v oblasti legislatívy.

1. Pri práci v oblasti tendrov je potrebné brať do úvahy ***národné špecifiká v jednotlivých krajinách.*** Nerešpektovanie tohto faktu je evidentné predovšetkým pri vzťahoch firmy, ktorá spolupracuje s českými a slovenskými firmami. Veľmi často sa stáva, že tieto zahraničné spoločnosti stotožňujú mentalitu oboch národov a automaticky predpokladajú, že práca s českým a slovenským partnerom má rovnaký charakter a priebeh tendra sa bude kopírovať. Jednoznačne môžeme konštatovať, že tieto očakávania majú pre spoločnosť negatívny dosah a je potrebné s ním vopred počítat'.
2. Ďalším dôležitým faktorom je ***jazyková vybavenosť a výber jazyka,*** v ktorom bude prebiehať komunikácia. Tento zdanlivo nepodstatný fakt môže často veľmi vážne skomplikovať časový harmonogram. Jazyk, v ktorom bude prebiehať komunikácia, by mal byť podľa nášho názoru dohodnutý vopred a taktiež považujeme za veľmi podstatnú aj jazykovú zdatnosť prekladateľa, pretože v tendroch býva často masívne používaná odborná terminológia, ktorá musí byť na sto percent presná. Veľmi častým nedostatkom je aj to, že sa zmení počas priebehu tendra komunikačný jazyk, čo v mnohých ohľadoch znevýhodní niektorých uchádzačov.
3. V predchádzajúcej časti práce, kde analyzujeme podmienky tendra, zdôrazňujeme veľmi podstatný fakt – ***výber konzultantskej a poradenskej spoločnosti.*** Nie je vzácnosťou (čo nám potvrdil aj tender v slovenskej spoločnosti), že zástupcovia poradenských a konzultantských spoločností, ktorí sa stali členmi vytvorenej komisie, neboli znali problematiky, resp. oblasti predmetu tendra. Často sa stáva, že komisia zabúda na mnohé podstatné skutočnosti, ako je rozsah prác, termín ukončenia prác, ktorý je nerealizovateľný vzhľadom na klimatické podmienky, atď. Problémom býva aj to, že členovia komisie si celkom neuvedomujú náročnosť a rozsah projektu, stále sa objavujú nové skutočnosti, ktoré treba riešiť a rozhodnutie sa oddaľuje, čo vnáša neistotu do radov uchádzačov. Poradenská firma často časovo i odborne nestíha prípravu tendrového konania na výber dodávateľa.

Nekvalitne spracované všeobecné podmienky tendra, rozpory a odchýlky v technickej dokumentácii spôsobujú, že tender musí byť prepracovaný.

4. Jednou zo základných podmienok je, aby **podklady tendra** boli spracované prehľadne a profesionálne. Úroveň informovanosti jednotlivých uchádzačov musí byť rovnaká, tok informácií a rozličných pokynov by mal byť transparentný. Ak má uchádzač o tender otázky, je dôležité na ne v čo najkratšom termíne a kompetentne reagovať. Z tohto dôvodu má dôležitú úlohu **odborná spôsobilosť** kontaktných osôb, kde vidíme v praxi ešte mnohé rezervy. Veľmi negatívne pôsobí, ak je z vypísaného tendra evidentná snaha o preferovanie určitého dodávateľa (tender “šitý na mieru”).
5. Pri vyhlasovaní tendra, hlavne v postkomunistických krajinách je sprevádzajúcim znakom **vysoká miera korupcie a lobbingu** na všetkých úrovniach už pri výbere konzultantskej spoločnosti. Je to fakt, s ktorým niektoré spoločnosti vopred počítajú. Nie je to však skutočnosť, ktorá by mala byť akceptovaná. Veľmi často taktiež dochádza k porušeniu obchodného tajomstva a úniku informácií z prostredia konzultantských a poradenských spoločností. Riešenie tohto problému si vyžaduje značné úsilie nielen v oblasti legislatívnej, ale predovšetkým dodržiavaním istého morálneho kódexu a navyše vyžaduje pomerne dlhé časové obdobie.
6. Rokovanie o zmluve býva ako vždy o dohodnutí kompromisných riešení. Často sa stretávame s nedostatkami v koncipovaní zmluvy. **Návrh zmluvy** by mal byť koncipovaný tak, aby obsiahol všetky činnosti a riziká a mal by zodpovedať medzinárodným zvyklostiam, čo niektoré spoločnosti najmä v ČR a SR neakceptovali, či často tieto zmluvy priamo odporovali medzinárodným pravidlám. Ide napríklad o ustanovenia o uznávaní záručných závad, o lehotách plnenia, či požiadavky týkajúce sa platobných podmienok, vzhľadom na to, že ide často o investície veľkého rozsahu. **Konečná verzia zmluvy** by sa nemala zásadne odlišovať od pôvodného návrhu zmluvy o dielo, ktorý bol súčasťou tendrových podmienok. Návrh zmluvy a samotná konečná verzia zmluvy by nemal byť zoznam výhod pre objednávateľa a nevýhod pre dodávateľa.
7. Skúsenosti z oblasti práce s tendrami nám ukázali veľmi dôležitý moment, a to je **právna úprava niektorých pracovných postupov** (napr. v stavebníctve). Tieto postupy sú napr. v Rakúsku priamo zadefinované v zákonoch a

predpisoch platných na území Rakúska. To je veľmi výhodné, pretože tieto pracovné postupy nie je potrebné zakaždým nanovo definovať a uvádzať v jednotlivých tendroch.

8. Na odovzdanie **cenovej ponuky** je potrebné vymedziť dostatočné obdobie, aby to bola schopná firma zvládnuť. Často sa stretávame s tým, že z dôvodu krátkeho časového úseku na vypracovanie cenovej ponuky mnohé firmy odstúpili od účasti v tendri. Práve pri porovnávaní cien dochádza často k javom, ktoré označujeme termínom nekalá súťaž, keď firma s najdrahšou ponukou a “želaná” firma uzavrujú tajnú dohodu o spolupráci. Ďalším negatívnym javom, ktorý sa vyskytuje v praxi, je akceptácia prostriedkov nekalej súťaže zo strany vypisovateľa tendra. Pre nezainteresovanú osobu sa takýto tender javí ako korektný, pre subjekty známe pomerov je to však jednoznačné porušenie hospodárskej súťaže zo strany vypisovateľa a nekalá súťaž zo strany “želaného” dodávateľa
9. Pre obstarávanie služieb je možné použiť online aukciu ako jednu z fáz tendra, ktorá naväzuje na minimálne dve kolá osobných rokovaní. V žiadnom prípade neodporúčame nahradenie fázy osobných rokovaní fázou online-aukcie. On-line tendre (internetové aukcie, On-line Auktion, On-line tenders) sú naďalej veľkou neznámou predovšetkým na slovenskom a českom trhu. Zmienka o internetových tendroch v českých a slovenských právnych predpisoch i smerniciach Európskej únie ani zďaleka neupravuje pravidlá a postup pri on-line aukciách, ktoré sú len súčasťou bloku celého výberového konania. Fakt, že neexistuje jednotná právna úprava priebehu a podmienok on-line tendrov, spôsobuje situáciu, kedy sú vypisovatelia tendrov odkázaní na možnosti a pripravenosť aukčných domov, ktoré služby súvisiace s neverejnými internetovými aukciami poskytujú. Obmedzený počet poskytovateľov uvedených služieb neprospieva vývoju a stúpajúcej kvalite v tejto oblasti. Samotný akt utajenia údajov, uchádzačov, priebehu znižovania cien je technicky náročnou úlohou, pre ktorú je trh ponuky spoločností činných v oblasti verejných internetových obchodov a aukcií veľmi obmedzený.

Porušovanie pravidiel tendrov je vnímané zo strany verejnosti v každej krajine veľmi negatívne, pretože verejné tendre majú často „politické pozadie“. Ide o tendre, ktoré vyhlasujú štátne podniky, príp. spoločnosti s účasťou štátu. Kontrolu verejných tendrov vykonáva Úrad pre verejné obstarávanie (ÚVO) Slovenskej republiky. Okrem mediálne

známych tendrov (tzv. nástenkový tender, tender na diaľničné mýto), uvádzame dva príklady, kedy na základe porušenia pravidiel boli tendre zrušené.

- Na základe rozhodnutia ÚVO bol v júni 2010 zrušený tender, ktorý bol vyhlásený Národnou diaľničnou spoločnosťou SR na výstavbu 4-kilometrového úseku diaľnice D3 Strážov – Brodno. Diaľničná spoločnosť podľa ÚVO nedostatočne vypracovala súťažné podklady, pričom medzi oznámením o vyhlásení tendra a súťažnými podkladmi nebol súlad.
- Železnice Slovenskej (ŽSR) musia zopakovať súťaž na modernizáciu 12-kilometrového úseku na hlavnom železničnom ťahu Bratislava-Žilina, na základe rozhodnutia ÚVO z marca 2011. Úrad zistil porušenia zákona o verejnom obstarávaní v postupe obstarávateľa, ktorými došlo k porušeniu základných princípov verejného obstarávania: princíp transparentnosti a nediskriminácie uchádzačov. Tieto zistenia nebolo možné odstrániť iným spôsobom ako nariadením túto verejnú súťaž zrušiť. Súťaž je pritom sprevádzaná množstvom námietok štyroch súperiacich firiem. Ponuku s najnižšou cenou predložila spoločnosť Skanska SK. Štát mal zmluvu uzavrieť so spoločnosťou Skanska, hoci ju pôvodne vylúčili zo súťaže. Komisii ŽSR sa nepozdávala príliš nízka ponúknutá cena. Neskôr ÚVO uznal, že firma preukázala dôvody nízkej ceny a schopnosť postaviť stavbu za tieto peniaze a Skansku znova vrátila do súťaže. Proti tomu však namietal druhý uchádzač v poradí. Nakoniec ÚVO celú súťaž zrušil. (zdroj: www.etrend.sk, www.uvo.sk).

Spracovanie témy dotýkajúcej sa problematiky elektronických tendrov nám prinieslo množstvo teoretických poznatkov, ktoré sme analyzovali s cieľom odkrytia procesov, ktoré viedli k moderným spôsobom obchodovania, pri využívaní najnovších poznatkov z oblasti technológií. Tieto progresívne spôsoby realizácie medzinárodných obchodných vzťahov majú svoj historický základ v počiatočných, jednoduchých spôsoboch výmeny statkov pri slobodnom vstupe do trhového do trhového prostredia. Bez poznania a analýzy mnohých teoretických súvislostí, ktoré sa týkajú vývoja procesu medzinárodného obchodovania by sme prácu, ktorá má výsostne aktuálny charakter, považovali za nekompletnú.

Prakticky však možno konštatovať, že ani použitím internetových tendrov nie je eliminovaná možnosť korupcie a manipulácie tendra. Výsledky pozorovaní rovnako

ukázali, že pri „férovej“ internetovej aukcii je možná výrazná úspora v nákladoch. Na druhej strane by mali byť výsledky internetových aukcií, kedy sa úspora pohybuje rádovo v desatinách percent, predmetom interných skúmaní spoločností. Analýzou jednotlivých tendrov sa nám len čiastočne potvrdila hypotéza 2, že použitím elektronických tendrov je možná výrazná úspora pri obstarávaní. Zároveň však nemožno použitie elektronického tendra považovať za automatický nástroj pre dosiahnutie výraznej úspory pri výberových konaniach.

6. Záver

Polemika o možnostiach zníženia korupcie a nekalej súťaže prostredníctvom nasadenia moderných informacných technológií je oprávnená vzhľadom na skúsenosti podnikateľskej sféry. Za každým výdobytkom modernej doby stojí človek a jeho rozum, snaženie, invencia. Presne tento človek však vie, akým spôsobom je možné tú ktorú modernú technológiu obísť a eliminovať.

V práci, ktorá sa zaoberá aktuálnou témou, ako je využitie informačných technológií v obchodnej činnosti na medzinárodnej úrovni, však nie je možné zaoberať sa bez teoretického základu, ktorý je nevyhnutný aj v prípade, ak sú riešené problémy, ktoré majú výslovene moderný a praktický charakter. Preto sa v práci venujeme ekonomickým teóriám, ktoré mali zásadný vplyv na formovanie názorov týkajúcich sa problematiky medzinárodného obchodu a otázok internacionalizácie ekonomiky. Časť práce, ktorá je venovaná ekonomickým teóriám, si nerobí nároky podrobne objasniť teoretické základy niektorých predstaviteľov ekonomickej vedy, ale viac sme sa chceli zamerať na ich prínos vo vzťahu k deľbe práce a výhodám, ktoré z deľby práce plynú nielen na úrovni národnej ekonomiky, ale i v medzinárodných súvislostiach.

Internationalizáciu ekonomických procesov považujeme za jedného z pôvodcov naštartovania súčasnej podoby medzinárodných ekonomických vzťahov, kedy celé spektrum ekonomických procesov má „neosobný“ charakter – uskutočňujú sa na elektronickej báze – pri využití moderných nástrojov komunikácie. Domnievame sa, že aj tieto moderné procesy si vyžadujú analýzu deľby práce, ktorú považujeme za jeden z najdôležitejších faktorov technického pokroku, vývoja ekonomiky a rozvoja spoločnosti. Deľba práce, špecializácia a z nej vyplývajúca kooperácia má rozličné stupne, ale z hľadiska vývoja súčasnej spoločnosti je možné považovať za revolučný skok obdobie, kedy deľba práce nadobúda charakter priemyselnej veľkovýroby a množstvo ľudskej práce začínajú preberať stroje - začína sa masová výroba. Je nám pritom jasné, že deľba práce existovala ako súčasť existencie človeka aj v najprimitívnejších spoločenstvách, ale jej pozvoľný vývoj má svoje revolučné skoky. Tým, že produkcia nadobúda v určitom období vývoja hospodárstva masový charakter, vyžaduje si realizáciu produktov i mimo svojho ekonomického teritória.

Ak chceme najjednoduchšie charakterizovať obchod, tak ide predovšetkým o realizáciu produkcie na trhu. V ekonomickej teórii bola vždy zdôrazňovaná sloboda podnikania ekonomického subjektu a realizácie produktu v rámci vnútorného trhu. Tento voľný prístup na trh však nebol vždy jednoduchý predovšetkým vo vzťahu k trhom zahraničným, pretože mnohé krajiny v minulosti vydávali množstvo opatrení, aby chránili svojich producentov pred prílevom tovaru zo zahraničia. História nám však ukázala, že týmto procesom je ťažko administratívnymi zásahmi zabrániť a ekonomický rozvoj nie je možné obmedzovať, akokoľvek by boli úmysly pozitívne. Deľba práce tým, ako nadobúda medzinárodný charakter, vytvára možnosti a príležitosti pre špecializáciu jednotlivých krajín a firiem pri využívaní prírodných, kapitálových a ľudských zdrojov. Týmto spôsobom sa vytvára vzájomná závislosť jednotlivých krajín, keď ekonomiky môžu fungovať len ako jeden ekonomický systém pri vytváraní medzinárodných ekonomických vzťahov a väzieb, keď sa jedna ekonomika nemôže zaobísť bez iných ekonomík. Vzniká medzinárodné ekonomické prostredie so svojimi zákonitostami a neskôr aj s prijatými pravidlami. Toto prepájanie ekonomík malo rozličné etapy – ak berieme do úvahy iba 20. storočie, kedy môžeme hovoriť o začiatkoch rozvoja zmedzinárodňovania ekonomického života, cez úplné ochladenie internacionalizácie ekonomík medzi dvoma svetovými vojnami, až po ich rozvoj po druhej svetovej vojne a možno povedať o expanziu v 90. rokoch 20. storočia. Procesy internacionalizácie a globalizácie možno považovať za procesy, ktoré sa navzájom ovplyvňujú.

Globalizácii venujeme samostatnú časť práce, pretože je to jeden z najdiskutovanejších procesov, na ktorý existuje množstvo – často protirečivých - názorov nielen z oblasti ekonomickej teórie, ale i z iných vedných odborov. V práci sa preto snažíme nazerať na globalizáciu ako na pohyb, ktorý má množstvo pozitívnych črt, ale súčasne nie je možné obísť aj negatívne vplyvy, ktoré tento proces prináša – od negatívneho vplyvu na životné prostredie až po sociálne problémy. Hoci sa globalizáciou zaoberá množstvo teoretických prác z rôznych oblastí vedeckého skúmania, domnievame sa, že mnohé z problémov, ktoré sú súčasťou procesu globalizácie, stoja ešte pred riešením jednak zo strany politických elít v ekonomicky najvýznamnejších krajinách a jednak zo strany rozličných nevládných organizácií.

V oblasti internacionalizácie ekonomického života nechceme zostať len na úrovni jeho teoretického vymedzenia, ale snažíme sa definovať zdroje, cesty, prostredníctvom ktorých sa medzinárodné ekonomické vzťahy realizujú. Je to predovšetkým oblasť

medzinárodného podnikania a oblasť medzinárodného obchodu. V prípade medzinárodného podnikania poukazujeme na jav, kedy rozhodujúcu úlohu preberajú na seba nadnárodné spoločnosti - TNK, ktoré nahrádzajú v medzinárodnom podnikaní úlohu národnej ekonomiky predovšetkým prostredníctvom priamych zahraničných investícií. Priame zahraničné investície sa takto stávajú nástrojom prenikania transnacionálnych korporácií do národných ekonomík, čo prináša množstvo výhod pre niektoré krajiny, ale i množstvo problémov. Prenikanie nadnárodných spoločností do zahraničných ekonomík prinieslo pozitíva hlavne v oblasti využívania informačných technológií, kedy je možné mnohé procesy riadiť vo viacerých krajinách z jednej centrály. Negatíva sú spojené s činnosťou týchto korporácií vo vzťahu k vládam krajín, kde prenikajú, pretože sa vytvára priestor pre korupciu, nerešpektovanie ochrany životného prostredia, národné vlády sú veľmi často v pozícii servisnej služby pre TNK.

Za neoddeliteľnú súčasť medzinárodného podnikania považujeme medzinárodný obchod, ktorý stál pri počiatkoch rozvoja svetového hospodárstva. Vo vzťahu k medzinárodnému obchodu sme sa sústredili predovšetkým na moderné spôsoby fungovania a riadenia medzinárodného obchodu, kde hrá rozhodujúcu úlohu jeho informatizácia. V tomto ohľade nie je možné abstrahovať od nových pojmov, ako je znalostná ekonomika, či nová ekonomika, ktorá sa vyznačuje vysokým stupňom využívania najnovších informačných a komunikačných technológií vo všetkých ekonomických procesoch. Mnohé procesy – nielen v obchodnej činnosti, ktoré v minulosti boli funkčné iba v prítomnosti ľudského faktora, dnes vykonáva technika. Táto časť práce poukazuje na to, ako sa najnovšie poznatky vedy a techniky využívajú v praktickej podnikateľskej činnosti.

V prípade medzinárodného obchodu zohral revolučnú úlohu internet ako celosvetová komunikačná sieť, ktorá zefektívnila mnohé podnikateľské operácie. Digitálne technológie zjednodušujú prístup k informáciám, zľahčujú ich spracovanie, ukladanie i prenos. Ako sme uviedli, ekonomika nadobúda nový charakter a vzniká priestor pre nové produkty a služby, ktoré sú ponúkané prostredníctvom internetu. Taktiež vznikajú spoločnosti, v ktorých má významné miesto elektronický spôsob obchodovania. Pre mnohých ľudí znamená podnikanie s podporou informačno-komunikačných technológií len nákup a predaj tovaru a služieb prostredníctvom internetu. Elektronické podnikanie má však oveľa širší záber a vyvinulo sa od riadenia nákupných a predajných transakcií s následným prevodom peňazí cez komunikačné siete až k predaju a nákupu takých komodít, ako sú elektronické informácie. Vylúčenie

človeka z niektorých ekonomických procesov malo mnohé negatívne dôsledky, ale v mnohých prípadoch prinieslo pozitívny účinok, predovšetkým pri snahe dosiahnuť úspory pri akejkol'vek ekonomickej činnosti.

Ako uvádzame v práci, elektronické obchodovanie má už veľa priaznivcov, ale je ešte veľa ľudí, ktorí uprednostnia nakupovanie v kamenných obchodoch. Pri rokovaní o väčších obchodných zákazkách, ktoré má podobu verejnej súťaže sa ukazuje elektronický spôsob ako jeden z najúčinnějších. V prvom rade sa vylučuje vplyv subjektívneho faktora, ktorý môže byť často nositeľom korupčného správania. V práci sa snažíme analyzovať moderné spôsoby elektronického obchodovania, pričom stále zdôrazňujeme, že bez rozšírenia prístupu k internetu ako k najrozšírenejšiemu komunikačnému kanálu nie je možné výhody tohto spôsobu podnikania a obchodu efektívne využiť. Jedným zo spôsobom využívania elektronickej komunikácie je výberové konanie – tender, elektronická aukcia.

Ako nám potvrdili i niektoré príklady a analýzy elektronických tendrov v našej dizertačnej práci, použitím elektronických aukcií je možné dosiahnutie výrazných úspor pri obstarávaní. Dôležitým bodom pri plánovaní celého výberového konania však naďalej ostáva nespoľiehať sa na elektronické tendre ako na jediný možný nástroj dosiahnutia najvýhodnejšej ceny. Fázu osobných, resp. technických rokovaní, od ktorej spoločnosti zaradením elektronickej aukcie do výberového konania upúšťajú, nie je možné pri väčšine tendrov nahradiť. Jedná sa najmä o prípady obstarávania komplexu služieb alebo investičných celkov, kedy nie je možné v podmienkach tendra jednoznačne definovať a popísať úroveň kvality predmetu obstarávania. Dôvodom pre tento nedostatok môže byť na jednej strane nedostatočná kvalifikácia vypisovateľa tendra alebo na druhej strane komplexnosť, resp. vysoká technická náročnosť predmetu obstarania.

Tender chápeme v práci ako dynamický proces, ktorý má rozličné fázy. Bez splnenia podmienok jednej fázy nie je možné kvalitné uskutočnenie celého tendra, pričom prípravná fáza, ktorá má zvyčajne najdlhšie trvanie je i najdôležitejšia a tejto fáze by mala každá firma venovať prvoradú pozornosť, pretože len dobre pripravený projekt má nádej na úspech. Ďalším krokom pri uskutočňovaní tendra je spolupráca zadávateľa s poradenskou spoločnosťou, čo sa vyžaduje predovšetkým v situáciách, ak ide o technicky náročné projekty. Spolupráca s poradenskou spoločnosťou nie je anonymná. Firmy, ktoré sa zaoberajú tendrovými obchodmi čoraz viac kooperujú s

kvalifikovanými a vplyvnými partnermi zo zahraničia. Na mnohých trhoch je dokonca spolupráca s miestnymi partnermi daná predpismi.

Výhodnosť tendra považujeme za jeden z rozhodujúcich cieľov zadávateľa tendra. Zadávateľ tendra si stanoví formu tendra, ktorá je pre neho najvýhodnejšia a súčasne zadávateľ môže z objektívnych príčin vylúčiť niektorých potenciálnych dodávateľov z dôvodov geografickej polohy, či z obavy, že by partner nezvládol úlohy z dôvodu neznalosti špecifik v tej ktorej krajine. V prípade obstarávania vysoko špecializovaných technologických zariadení je zvykom osloviť popredných medzinárodných dodávateľov, ktorí už svojím menom, skúsenosťami a tradíciou garantujú úspech určitého projektu.

Jedným z najdôležitejších krokov pri zadávaní tendra a pri jeho úspešnom plnení sú pokyny pre uchádzačov, v ktorých sa stanovujú podmienky, za akých môže záujemca odovzdať ponuku do tendra. Prehlásenie uchádzača obsahuje jeho záväzok, v ktorom prehlasuje, že svojím podpisom prijíma všetky podmienky tendra bez výhrad. Vyhlásením uchádzač ďalej potvrdzuje, že súhlasí so všetkými technickými, obchodnými a platobnými podmienkami tendra.

Cenová ponuka je jednou z najdôležitejších etáp. Z hľadiska výpočtu cien sú vypisovateľom tendra obvykle požadované pevné jednotkové ceny do konca celej realizácie projektu, ktoré nesmú byť ovplyvňované infláciou ani nárastom cien materiálov a dodávok. V niektorých prípadoch je zadávateľom stanovená maximálna hranica plnenia formou tzv. zaručenej ceny. Postup v prípade prekročenia tejto cenovej hladiny je zvyčajne stanovený a uvedený v predložených zmluvných podmienkach, prípadne z nich vyplýva. Do stanovenia cenových podmienok vstupuje problém stanovenia meny, v ktorom bude projekt ponúkaný a zúčtovaný.

Súčasťou vyhodnocovania ponúk sú obchodné rokovania, od čoho niektoré firmy ustupujú z dôvodu celosvetovo fungujúceho lobbingu a korupcie, ktoré majú aj pri medzinárodných tendroch svoje miesto. V snahe o zabezpečenie transparentnosti, nediskriminácie, rovnakého zaobchádzania so všetkými účastníkmi tendra a zvýšenia dynamiky verejného obstarávania je najmodernejším riešením on-line aukcia (e-aukcia, e-tender, on-line tender). E-aukčná sieť je zdieľanou virtuálnou dynamickou tabuľkou na monitore počítača, v ktorej je možné súťažiť v mnohých položkách a vyhodnocovať ich aj samostatne a v mnohých kritériách naraz.

Podľa našich skúseností aj napriek rozvoju on-line aukcií v posledných rokoch, poslednou fázou pri rozhodovaní o výbere dodávateľa naďalej zvyknú byť osobné

obchodné rokovania. Ide o časť procesu, počas ktorého si budúce zmluvné strany spresňujú, vysvetľujú a dopĺňajú informácie o ponuke, dodávkách a systéme budúcej nožnej spolupráce. Na priebeh osobných resp. technických medzinárodných obchodných rokovaní má výrazný vplyv i mentalita zmluvných strán, národné a kultúrne zvyklosti, jazykové znalosti obchodných partnerov. Nezanedbateľným faktorom zostáva príprava podkladov na rokovanie a príprava zmluvy v jazykoch oboch zúčastnených strán. Nedostatky v tejto oblasti, predovšetkým pokiaľ ide o odbornú terminológiu, môžu mať negatívny dopad na samotnú realizáciu dodávok investičných celkov, čo spôsobuje veľké ťažkosti pri dodržiavaní zmluvných termínov a vedie to k tomu, že sa hľadá vinník týchto problémov, čo neprispieva k dobrej spolupráci zmluvných strán.

V predkladanej práci sme prezentovali pozorovania a analýzy z realizovaných tendrov. Zamerali sme sa na oblasť dodávok projektov v oblasti reklamy, vzhľadom na to, že v tejto oblasti máme dlhoročné praktické skúsenosti. Za rozhodujúci prínos práce považujeme prezentáciu vlastných skúseností a vyhodnotenia konkrétneho priebehu tendrových konaní v rozličných krajinách. Na základe našej činnosti považujeme za potrebné zhrnúť uvedené skúsenosti do niekoľkých zovšeobecnení, ktoré by mali byť určitým návodom na to, ako niektoré problémy v budúcnosti riešiť i v oblasti legislatívy a to sú:

- národné špecifiká,
- jazyková vybavenosť a výber jazyka,
- výber konzultantskej a poradenskej spoločnosti,
- profesionálne a prehľadne spracované podklady tendra,
- počítať s vysokou mierou lobingu a korupcie hlavne v postkomunistických krajinách,
- spracovanie návrhu a konečnej verzie zmluvy by sa nemalo v zásade odlišovať,
- právna úprava niektorých pracovných postupov, ktoré by mohli byť zadefinované v zákone,
- dostatočné časové obdobie na odovzdanie cenovej ponuky.

V priebehu našich pozorovaní a analýz nebolo možné tak v prípade hypotézy H1: Prostredníctvom elektronickej komunikácie je možné eliminovať korupciu a nekalú súťaž, ako ani v prípade hypotézy H2: Použitím elektronických tendrov je zaručená

výrazná úspora pri obstarávaní tieto úplne vylúčiť alebo úplne potvrdiť. Výsledkom je čiastočné potvrdenie oboch hypotéz a poznatok, že jediným faktorom, ktorý vie ovplyvniť korupciu, je človek ako ľudský faktor a jeho vôľa postaviť záujmy firmy pri obstarávaní pred osobné záujmy, resp. subjektívne preferencie. Z týchto dôvodov považujeme svoju prácu za príspevok nielen pokiaľ ide o zdôraznenie ekonomických výhod využitia najnovších poznatkov techniky v podnikateľskom prostredí, ale súčasne chceme predkladanou prácou nielen konštatovať všadeprítomnú korupciu v spoločenskom živote. Zároveň chceme načrtnúť možné cesty a spôsoby, ako ju zásadným spôsobom (pomocou moderných technológií) eliminovať.

7. Zoznam bibliografických odkazov – použitá literatúra

Použitá literatúra:

ADAM, J.H. 1989. *Longman Dictionary of Business English*. Essex: York Press, 1989. 564 s. ISBN 0-582-05029-4

ARNOLD, J. a kol. 2007. *Psychologie práce. Pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1618-3

BALL, A.D.- McCULLOCH, H.W.Jr. 1989. *International business*, Homewood : BPI Irwin, 1989. 897 s. ISBN 0-256-05825-3

BALÁŽ, P. a kol. 2001. *Medzinárodné podnikanie*, Bratislava : Sprint vfra, 2001. 591 s. ISBN 80-88848-68-7

BALÁŽ, P. – VERČEK, P. 2002. *Globalizácia a nová ekonomika*. Bratislava : Sprint vfra, 2002. 175 s. ISBN 80-89085-06-7

BALÁŽ, P. a kol. 2008. *Alternatívy vývoja európskej integrácie*. Bratislava : EKONÓM, 2008. 454 s. ISBN 978-80-225-2657-9

BALÁŽ, P. a kol. 2009. *Ekonomické aspekty novej energetickej politiky EÚ a jej vplyv na strategické rozvojové zámery SR s ohľadom na Lisabonskú agendu*. Bratislava : EKONÓM, 2009. 204 s. ISBN 978-80-225-2911-2

BALÁŽ, P. a kol. 2010. *Medzinárodné podnikanie. Na vlně globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. 5. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. 546 s. ISBN 978-80-89393-18-3

BECK U. 2004. *Čo je globalizácia (Omyly globalizmu, odpovede na globalizáciu)*. Bratislava: Vydavateľstvo Spolku slovenských spisovateľov, 2004. 189 s. ISBN 80-8061-190-4

BECK, U. 2007. *Vynalézání politiky. K teorii reflexivní modernizace*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. 273 s. ISBN 978-80-86429-64-9

BLAŽKOVÁ, M. 2005. *Jak využít internet v marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1

BÖHM-BAWERK, E. 1991. *Základy teorie hospodářské hodnoty statku*. Praha: Academia, 1991, 181 s. ISBN 80-200-0422-X1

BOYES, W.- MELVIN, N. 199. *Economics*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1991, 1 045 s. ISBN 0-395-48278-X

BROUSSEAU, E.- CURIEN, N. 2007. *Internet and Digital Economics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. 796 s. ISBN 978-0-521-85591-4

- Bundesagentur für Aussenwirtschaft. *Das Internationale Ausschreibungs-ABC*, 6.vydanie, Köln: BFAI, 2003. 255 s. ISBN 3-936737-82-7
- CAMERON, R. 1996. *Stručné ekonomické dějiny světa*. Praha: Victoria publishing, 1996. 475 s. ISBN 80-85865-21-1
- CAPRA, F. 2009. *Skryté súvislosti*. Bratislava : Vydavateľstvo spolku slovenských spisovateľov, 2009. 281 s. ISBN 978-80-8061-383-9
- CAPRA, F. 2002. *Bod obratu. Věda, společnost a nová kultura*. Praha: DharmaGaia, 2002. 514 s. ISBN 80-85905-42-6
- CATEORA, R.P. 1987. *International Marketing*. Homewood: Irwin, 1987. 839 s. ISBN 0-256-03640-3
- DEVITO, A.J. 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0
- DRUCKER, F.P. 1993. *Management : budoucnost začíná dnes*. Praha: Management Press, 1993. 126 s. ISBN 80-85603-00-4
- DRUCKER, F.P. 1993. *Inovace a podnikavost. Praxe a principy*. Praha: Management Press, 1993. 674 s. ISBN 80-85603-29-2
- DRUCKER, F. P. 1995. *Managing in a Time of Great Change*. Harmondsworth : Penguin Group, 1995. 371 s. ISBN 0-525-94053-7
- DUDÁŠ, T. 2006. *Priame zahraničné investície vo svetovom hospodárstve*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 159 s. ISBN 80-225-2139-6
- DZUROVÁ, M. a kol. 2009. *Inovácie marketingových a obchodných činností (2)*. Bratislava: EKONÓM, 2009. 82 s. ISBN 978-80-225-2771-2
- FERENČÍKOVÁ, S. 2010. *Stratégia medzinárodného podnikania: investície, partneri, ľudské zdroje*. Bratislava , EKONÓM, 2010. 318 s. ISBN 978-80-225-3063-7
- FILIP, J. 2005. *Základy svetovej ekonomiky, časť 1*. Bratislava: Ekonóm, 2005. 242 s. ISBN 80-225-2020-9
- FILIP, J.-MEČÁR, M.-ROSENBERG, M. 2005. *Svetová ekonomika na začiatku 20. storočia. Teórie medzinárodného obchodu*. Bratislava : IRIS, 2005. 142 s. ISBN 80-89018-95-5
- FUKUYAMA, F. 2004. *Budování státu podle Fukuyamy*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 129 s. ISBN 80-86851-09-5
- GALBRAITH, K.J. 1984. *Ekonómia a spoločenské ciele*. Bratislava: Pravda, 1984. 446s.

- GIBSON, R.(ed.). 1998. *Nový obraz budoucnosti. Rethinking the Future*. Praha: Management Press, 1998. 261 s. ISBN 80-85943-80-8
- GOODE, W. 2003. *Dictionary of Trade Policy Terms. Fourth Edition*. Cambridge: Cambridge university Press, 2003. 437 s. ISBN 0 521 53835 4
- GREGUŠOVÁ,D.-SUSKO,B. 2004. Elektronický obchod a jeho právna úprava v Slovenskej republike. (Zákon NR SR č.22/2004 Z.z. o elektronickom obchode). In *Justičná revue*, ISSN 1335-6461, roč. 56, č. 4, s. 1226-1240.
- GREŠŠ, M. 2004. *Medzinárodné vzťahy 2003. Aktuálne problémy medzinárodných vzťahov v podmienkach globalizácie. Virt*, č.-5. december 2003. Bratislava: EKONÓM, 2004. 117 s.ISBN 80-225-1880-8
- GUZZINI, S. 2004. *Realismus v mezinárodních vztazích a mezinárodní politické ekonomii*. Brno: Barrister&Principal, 2004. 299 s. ISBN 80-85947-84-6
- HANSENOVÁ, H. 2007. *Prepravné služby v podmienkach medzinárodného obchodu*. Bratislava : EKONÓM, 2007. 130 s. ISBN 978-80-225-2323-3
- HANSENOVÁ, H. A KOL. 2008. *Doprava ako systémový predpoklad pre zvyšovanie konkurencieschopnosti SR v rozširujúcej sa EÚ*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta, 2008. 120 s. ISBN 978-80-225-2685-2
- HEILBRONER, L.R. - THUROW, C.L.1994. *Čo je ekonómia?*. Bratislava: Bradlo, 1994. 223 s.ISBN 80-7127-060-1
- HELLER, R.2005. *Príručka manažéra. Všetko, čo potrebujete vedieť o podnikaní a manažmente*. Bratislava: IKAR, 2005. 256 s. ISBN 80-551-0882-X
- HERETIK, Š. 1988. *Náčrt dejín politickej ekonomie*. Bratislava: Pravda, 1988. 428 s.
- HINDLS, R.- HOLMAN, R.- HRONOVÁ, S. a kol.2003. *Ekonomický slovník*. Praha: C.H.Beck, 2003. 519 s. ISBN 80-7179-819-3
- HORNIÁKOVÁ, A. 2010. Porovnávacia reklama versus nekalá súťaž. In *Justičná revue*, ISSN 1335-6461, roč. 62, č. 11, s.1256-1274.
- ILLÉŠ, T. (Ed.). 2006. *Globálne aspekty elektronického obchodu*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2006. 240 s. ISBN 80-7097-641-1
- JEMALA, M. 2008. Globalizácia ako sústava vytvárania vyspelejšieho, ale rizikového sveta. In *Ekonomický časopis*, ISSN 0013-3035, roč. 56, č. 9, s. 925-942.
- JOISON, A.N. (at all). 2007. *Internet psychology*. New York: Oxford University Press, 2007. 508 s. ISBN 978-0-19-856800-1
- JONÁŠ, J. a kol. 1993. *Nobelova cena za ekonomii*. Praha: Academia, 1993. 751 s. ISBN 80-200-0362-2

- KAPLAN, M. - ZRNÍK, J. *Jak levněji a lépe nakupovat – On-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, 160 s. ISBN 80-247-1145-1
- KASSAY, Š. 2010. *Podnik a podnikanie. Strategická komunikácia*. Bratislava: Veda, Vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2010. 803 s. ISBN 978-80-224-1134-9
- KASSIN, S. - FEIN, S.- MARKUS, H.R. 2008. *Social psychology*. Wadsworth: Cengage Learning. 2008. 545 s. ISBN 978-0-495-80945-6
- KELEMEN, J. 2008. *Kapitoly o znalostnej spoločnosti*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 293 s. ISBN 978-80-8079-209-2
- KELLER, J. 2009. *Soumrak sociálního státu*. 2. vyd. Praha : Sociologické nakladatelství (SLON), 2009. 158 s. ISBN 978-80-7419-017-9
- KELLY, P. 2009. *International Business and Management*. Andover: Cengage Learning EMEA, 2009. 591 s. ISBN 978-1-84480-784-0
- KINDLEBERGER, P.CH. 1986. *The World in Depression 1929-1939*. Revised and enlarged Edition. Berkeley : University of California Press, 1986. 356 s . ISBN 0-520-05591-8
- KNAPÍK, P. 2008. *Rokovanie v medzinárodnom obchode*, Bratislava: EKONÓM, 2008. 404 s. ISBN 978-80-225-2551-0
- KOKLES, M.-ROMANOVÁ, A. 2000. *Informačný vek*. Bratislava: Sprint v.fra, 2000. 206 s. ISBN 80-88848-66-0
- KOTLER, P. (a kol.). 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1 041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- KOSÍR, I. – PEŠOUT, I. A KOL. 2008. *Politiky Európskej únie. Teória, história, prax a perspektíva*. Banská Bystrica : Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov UMB v Banskej Bystrici, 2008. 245 s. ISBN 978-80-8083-551-4
- KOSÍR, I. 2010. *Medzinárodná ekonomická integrácia. Od autarkie ku globálnej ekonomickej integrácii*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica, 2010. 241 s. ISBN 978-80-8083-942-0
- KRAJČÍK, D. 2009. *Česko a Slovensko v medzinárodnom obchode a podnikaní 2009*. In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, Bratislava , 25. jún 2009*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave a Vysoká škola ekonomická v Prahe, 2009. 388 s.
- KRUGMAN, P. 2009. *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. New York : W.W. Norton & Company, 2009. 193 s. ISBN 978-0-393-07101-6
- LIPKOVÁ, Ľ. a kol. 2010. *Ekonomické teórie: medzinárodná ekonómia*. Bratislava : EKONÓM, 2010. 173 s. ISBN 978-80-225-3130-6

LIPSEY, G.R.- STEINER, O.P. 1981. *Economics*. New York: Harper & Row Publisher, 1981.958 s. ISBN 0-06-043969-1

MADISSON, A. 2007. *Contours of the world economy, I-2030 AD*, Oxford: Oxford University Press, 2007. 418 s. ISBN 978-0-19-922721-1

MADLEŇÁK, R.- VACULÍK, J. 2009. *Elektronické podnikanie. Technológie, aplikácie a formy elektronického podnikania*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline/EDIS, 2009. 232 s. ISBN 978-80-8070-952-5

MANKIW, N. G. 2000. *Zásady ekonomie*, Praha: Grada Publishing, 2000. 763 s. ISBN 978-80-7169-891-3

MATEIDES, A.- ĎAĎO, J. 2002. *Služby. Teória služieb Marketing služieb.Kvalita v službách. Služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi*. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, 2002. 749 s. ISBN 80-8057-452-9

MICHANČOVÁ, S.2009. *Vybrané kapitoly zo sociálnej psychológie*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2009. 116 s. ISBN 978-80-8068-929-2

MICHNIK, Ľ. 1994. *Stratégia medzinárodného podnikania*. Bratislava: Ekonomická Univerzita v Bratislave, 1994. 221 s. ISBN 80-225-0596-X

MICHNIK, Ľ. 1996. *Zahraničný obchod, makro a mikro východiská*. Bratislava: Sprint, 1996.171 s. ISBN 80-88848-00-8

MICHNÍK, Ľ.1994. *Encyklopedický slovník medzinárodného obchodu*. Bratislava: Sprint, 1994. 410 s. ISBN 80-967122-0-9

MIKELKA, E. 2000. *Svetová ekonomika, nová vývojová etapa EÚ a perspektívy vstupu SR do EÚ*. Bratislava: Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky SAV, 2000. 45 s. ISBN 80-7144-106-6

MIKELKA, E. 2000. *Informačná spoločnosť – postindutriálne štádium vývoja*. Bratislava : Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky, 2000. 45 s. ISBN 80-7144-108-2

MUCHOVÁ, E. 2009. Príspevok Paula Krugmana k rozvoju ekonomickej vedy. In *Economický časopis*, 57, roč. 5, s. 475-491. ISSN 0013-3035

NAISBIT, J.- ABURDENOVÁ, P. 1992. *Megatrendy 2000*. Bratislava: Bradlo, 1992. 324 s.ISBN 80-7127-050-4

NAKONEČNÝ, M. 1999. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7

NEUMANN, P. 2010. *Mezinárodní ekonomie*. Praha : Grada Publishing, 2010. 159 s. ISBN 978-80-247-3276-3

NICKELS, G.W. 1987. *Understanding business*. St.Louis: Times Mirror/Mosby College Publishing, 1987. 721 s. ISBN 0 – 8016-3627-2

Obchodné podnikanie v podmienkach teórie a praxe znalostnej ekonomiky. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Mojmirovce, október, 2006. Bratislava: Ekonóm, 2006. 762 s. ISBN 80-225-2227-9

OLERÍNY, M. 2000. *Vývoz stavebních prací a tendrová řízení*. 1. vyd. Praha : Berntelsmannspringer 2000. 311 s. ISBN 80-86411-04-4

OUTRATA, R. 1999. *Konkurenčná schopnosť slovenskej ekonomiky a jej štruktúrno-adaptačné súvislosti. 1. etapa riešenia*. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 1999. 233 s. ISBN 80-7144-066-3

OUTRATA, R. 2000. *Ľudské zdroje ako faktor konkurenčnej schopnosti ekonomiky*. Bratislava : Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky SAV, 2000. 46 s. ISBN 80-7144-107-4

OUTRATA, R. 2006. *K niektorým metodologickým otázkam internacionalizácie a globalizácie vo svetovej ekonomike*. Bratislava: Prognostický ústav SAV, 2006. 29 s. ISSN 0862-9137

OUTRATA, R. A KOL. 2006. *Globalizácia a slovenská ekonomika*. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2006. 317 s. ISBN 80-7144-150-3

OUTRATA, R. 2009. K poňatiu, meraniu a globálnej regulácii procesu globalizácie vo svetovej ekonomike. In *Politická ekonomie*. ISSN 0032-3233, roč. 57, č. 1, s. 92-115.

OUTRATA, R. 2010. Konkurencieschopnosť a proces dobiehania – metodologické východiská. In *Ekonomické rozhľady*. ISSN 0323-262X, roč. XXXIX., č. 2, s. 207-218.

PAÁLOVÁ, P. 2005. *Medzinárodné tendre*, DP OF EU Bratislava, 2005

PAÁLOVÁ, P. 2007. *Mezinárodní tendre – 2. část*. In: *Instore*, roč. 5, 2007, č. 9, 21-22.

PAUHOFOVÁ, I.-SIVÁK, R.-STANĚK, P. 2007. *Megatrendy a finančné trhy v 21. storočí (vybrané aspekty)*. Bratislava : SPRINT – vфра, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-90-3

PARKIN, C.J. 2010. *Podnikání podle Amazon.com*. Bratislava: Alexander Giertli – Eugenika Pbl., 2010. 248 s. ISBN 978-80-8100-183-3

PASS, Ch. (at all). 1995. *Collins Dictionary of Business*. Glasgow: HarperCollinsPublishers, 1995. 706 s. ISBN 0-00-470803-2

PENG, W.M. 2009. *Global strategic management*. Cengage Learning, 2009. 510 s. ISBN 978-0-324-59098-2

PÍPEK, J. a kol. 1994. *Mezinárodní obchod*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 168 s. ISBN 80-7079-472-0

- PORTER, M.F. 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- PRACHÁR, I. 2007. *Teoretické východiská analýzy medzinárodných ekonomických vzťahov*. Bratislava: Prognostický ústav SAV, 2007. 36 s. ISSN 0862-9145
- PULLMANOVÁ, T. – SVOBODOVÁ, V. 2004. *Zvláštne druhy obchodných operácií II. Medzinárodný obchod s investičnými celkami*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2004. 188 s. ISBN 80-225-1829-9
- RICARDO, D. 1980. *Zásady politickej ekonómie a zdaňovania*. Bratislava: Pravda, 1980. 495 s.
- ROJÍČEK, M. 2010. Konkurenceschopnost obchodu ČR v procesu globalizace. In *Politická ekonomie*. ISSN 0032-3233, roč. 58, č. 2, s. 147-165.
- SALIN, P. 1993. *Makroekonómia*. Bratislava: Elita, 1993. 362 s. ISBN 80-85323-51-6
- SAMUELSON, A. P.- NORDHAUS, D. W. 2005. *Ekonomie*. Praha: NS Svoboda, 2005. 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3
- SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. 4.vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-383-2
- SCHILLER R. B. 2004. *Makroekonomie dnes*. Praha: Computer press, 2004. 412 s. ISBN 80-251-0169-X
- SIVÁK, R. A KOL. 2011. *Slovník znalostnej ekonomiky*. Bratislava : SPRINT dva, 2011. 434 s. ISBN 978-80-89393-45-9
- SMITH, A. 1958. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů, Svazek 1., Kniha I-III*. Praha: SNPL, 1958. 401 s.
- SMITH, A. 1958. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů, Svazek 2., Kniha IV-V.*, Praha : SNPL, 1958. 572 s.
- SOLOMON, R.M.- MARSHALL, W.G.- STUART, W.E. 2006. *Marketing očima světových marketingových manažerů*. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X
- SOROS, G. 2002. *O globalizácii*. Bratislava : Kalligram, 2002. 128 s. ISBN 80-7149-490-9
- STIGLITZ, J.E. 2003. *Jiná cesta k trhu. Hledání alternativy k současné podobě globalizace*. Praha : PROSTOR, 2003. 408 s. ISBN 80-7260-095-8
- STRÁŽOVSKÁ, Ľ.- STRÁŽOVSKÁ, H. a kol. 2010. *Obchodné podnikanie*. Bratislava: Sprint dva, 2010. 279 s. ISBN 978-80-89393-34-3

STURDIVANT, D.F. 1985. *Business and Society a Managerial Approach*. Homewood: Irwin, 1985. 467 s. ISBN 0-256-03233-5

SUCHOŽA, J.- HUSÁR, J. a kol. 2009. *Obchodné právo*. Bratislava: IURA EDITION, 2009. 1 032 s. ISBN 978-80-8078-290-0

ŠÍBL, D. a kol. 2002. *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava: Sprint, 2002. 967 s. ISBN 80-89085-04-0

ŠÍBL, D.- Šaková, B. 2002. *Svetová ekonomika. Internacionalizácia- integrácia- globalizácia-interdependencia*. Bratislava: Sprint, 2002. 418 s. ISBN 80-88848-98-9

ŠIKULA, M. 1999. *Globalizácia – rázcestie civilizácie*. Bratislava : SPRINT v.fra, 1999. 124 s. ISBN 80-88848-46-6

ŠIKULA, M. (ed). 2006. *Konkurencieschopnosť slovenskej a českej ekonomiky – stav a perspektívy*. Zborník príspevkov zo slovensko-českej vedeckej konferencie konanej pod záštitou podpredsdu vlády SR pre európske záležitosti, ľudské práva a menšiny 14. marca 2006. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2006. 264 s. ISBN 80-7144-148-1

ŠIKULA, M. 2008. *Dlhodobá vízia rozvoja slovenskej spoločnosti. Zhrnutie*. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2008. 36 s. ISBN 978-80-7144-165-6

ŠIKULA, M. 2009. Kritická miera rozporov civilizácie a globálna ekonomická kríza. In *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, roč. 57, č. 8, s. 732-755.

ŠIKULA, M. (ed). 2010. *Krízové a pokrízové adaptačné procesy a nové nároky na konkurencieschopnosť*. Zborník príspevkov z medzinárodného workshopu 14. októbra 2010 v Bratislave. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2010. 212 s. ISBN 978-80-7144-181-6

ŠIKULA, M. A KOL. 2010. *Stratégia rozvoja slovenskej spoločnosti*. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2010. 696 s. ISBN 978-80-7144-179-3

Štatistická ročenka Slovenskej republiky. 2010. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2010. 686 s. ISBN 978-80-224-1163-9

ŠTOFKOVÁ, J. a kol. 2007. *Manažment podniku*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline/EDIS, 2007. 365 s. ISBN 978-8070-713-2

ŠVIDROŇ, J. 2009. *Právo duševného vlastníctva v informačnej spoločnosti a v systéme práva*. Bratislava : Veda, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2009. 675 s. ISBN 978-80-224-1033-5

TÁNCOŠOVÁ, J. 2004. *Medzinárodné ekonomické vzťahy*. Bratislava: EKONÓM, 2004. 280 s. ISBN 80-225-1841-7

TAUCHMAN, J. 1971. *Nástin teorie ekonomického komplexu ve světové ekonomice*. Praha: Academia, 1971. 295 s.

TOFFLER, A. 1992. *Šok z budoucnosti*. Praha : Práce, 1992. 284 s. ISBN 80-208-0160-X

TOFFLER, A.-TOFFLEROVÁ, H. 1996. *Vytváranie novej civilizácie*. Bratislava : Open Windows, 1996. 116 s. ISBN 80-85741-15-6

TOFFLER, A.-TOFFLEROVÁ H. 2002. *Válka a antiválka*. Praha : Dokořán a Argo, 2002. 303 s. ISBN 80-86569-16-0

TRUETT, J.L.- TRUETT, B.D. 1987. *Economics*. St. Louis : Times Mirror/Mosby College Publishing, 1987. 859 s. ISBN 0-8016-5149-2

TRUNEČEK, J. 2009. K problematice konkurenceschopnosti českých podniků v prostředí turbulence. In *Politická ekonomie*. ISSN 0032-3233, roč. 57, č. 4, s. 435-450.

VALACH, E. 2010. *Dejiny ekonomických teórií*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2010. 289 s. ISBN 978-80-8083-927-7

VIESTOVÁ, K. 2006. *Lexikón obchodu. Trh, obchod, tovar(1)*. Bratislava : EKONÓM, 2006. 316 s. ISBN 80-225-2131-0

VIESTOVÁ, K. 2006. *Lexikón obchodu (2). Predajňa, obchod, podnik*. Bratislava : EKONÓM, 2006. 261 s. ISBN 80-225-2131-0

VLČEK, J. a kol. 1992. *Výkladový lexikon pojmů tržní ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 1992. 215 s. ISBN 80-85605-26-0.

VOŠTA, M. 2007. *Změny v rozmístění světového hospodářství*. Praha: Vysoká škola Ekonomická, 2007. 156 s. ISBN 978-80-245-1105-4

VÝROST, J.- SLAMĚNÍK, I. (Eds.). 2008. *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2008. 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8

ZADRAŽILOVÁ, D. 2007. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomika, 2007. 182 s. ISBN 978-80-245-1243-3

ŽÍDEK, L. 2009. Globalizace a světové hospodářství. In *Politická ekonomie*. ISSN 0032-3233, 2010, roč. 58, č. 2, s. 147-165

ŽITŇANSKÁ, L.- OVEČKOVÁ, O. a kol. 2009. *Základy obchodného práva 1*. Bratislava : IURA EDITION, 2009. 683 s. ISBN 978-80-8078-276-4

Internetové zdroje:

www.efca.be
www.euroinfo.gov.sk
www.euractiv.sk
www.europskaunia.sk
www.etrend.sk
www.fidic.com
www.financialnews.sk
www.imf.org
www.ipma.ch
www.icc-nc.sk
www.nbs.sk
www.oecd.org
www.pravnarevue.sk
www.saec.sk
www.sario.sk
www.strategie.sk
www.statistics.sk
www.webiz.sk
www.wto.org

8. Prílohy

Ukážka internetovej online-aukcie Maďarsko	201-216
Ukážka internetovej online-aukcie Slovensko	216-222

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

Zurück Suchen Favoriten Medien

Adresse <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090501495265> Wechseln zu Links

marketline
AZ ÜZLET HELYE

MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS:
2004.07.22. 15:05

Hauptseite
FÜR DIE TEILNEHMER
An Auktion teilnehmen
ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN
Statistiken
Änderung der Firmendaten
Download von Dokumenten
AUSWAHL DER SPRACHE
Deutsch
Abmelden

Angebot absenden
Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
(Beschaffungsauktion)

Restzeit: 24 Minute 44 Sekunden

Artikel	Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item (summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)		1	Stück	50.000.000	100.000		
2. tétel /item (summa 2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)		1	Stück	75.000.000	100.000	55.125.000 74.900.000	 2
3. tétel /item (2.2 pont/point in Annex 1)		1	Stück	65.000.000	100.000	64.900.000 64.900.000	 1
Insgesamt				190.000.000		 139.800.000	

Bieten

ausgeschriebene Parameter

Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis HUF	sinkend		100	0	

Spezielle Regeln für diese Auktion
Keine

Neuladung der Seite

Fertig Internet

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

Zurück Suchen Favoriten Medien

Adresse <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090501495265> Wechseln zu Links

marketline
AZ ÜZLET HELYE

MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS:
2004.07.22. 15:05

Hauptseite
FÜR DIE TEILNEHMER
An Auktion teilnehmen
ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN
Statistiken
Änderung der Firmendaten
Download von Dokumenten
AUSWAHL DER SPRACHE
Deutsch
Abmelden

Angebot absenden
Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
(Beschaffungsauktion)

Restzeit: 24 Minute 44 Sekunden

Artikel	Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item (summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)		1	Stück	50.000.000	100.000		
2. tétel /item (summa 2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)		1	Stück	75.000.000	100.000	55.125.000 74.900.000	 2
3. tétel /item (2.2 pont/point in Annex 1)		1	Stück	65.000.000	100.000	64.900.000 64.900.000	 1
Insgesamt				190.000.000		 139.800.000	

Bieten

ausgeschriebene Parameter

Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis HUF		sinkend	100	0	

Spezielle Regeln für diese Auktion
Keine

Neuladung der Seite

Fertig Internet

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

Zurück Suchen Favoriten Medien

Adresse <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090501704312> Wechseln zu Links

marketline
AZ ÜZLET HELYE

MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS:
2004.07.22. 15:08

Hauptseite
FÜR DIE TEILNEHMER
An Auktion teilnehmen
ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN
Statistiken
Änderung der Firmendaten
Download von Dokumenten
AUSWAHL DER SPRACHE
Deutsch
Abmelden

Angebot absenden
Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
(Beschaffungsauktion)

Restzeit: 21 Minute 15 Sekunden

Artikel	Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item (summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)		1	Stück	50.000.000	100.000	10.000.000 49.900.000	3=
2. tétel /item (summa 2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)		1	Stück	75.000.000	100.000	55.125.000 74.900.000	3
3. tétel /item (2.2 pont/point in Annex 1)		1	Stück	65.000.000	100.000	55.000.000 64.900.000	2
Insgesamt				190.000.000		120.125.000 189.700.000	

Bieten

ausgeschriebene Parameter

Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis HUF		sinkend	100	0	

Spezielle Regeln für diese Auktion
Keine

Neuladung der Seite

Fertig Internet

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

Zurück Suchen Favoriten Medien

Adresse <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090501839875> Wechseln zu Links

marketline
AZ ÜZLET HELYE

MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS:
2004.07.22. 15:11

Hauptseite
FÜR DIE TEILNEHMER
An Auktion teilnehmen
ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN
Statistiken
Änderung der Firmendaten
Download von Dokumenten
AUSWAHL DER SPRACHE
Deutsch
Abmelden

Angebot absenden
Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
(Beschaffungsauktion)

Restzeit: 18 Minute 59 Sekunden

Artikel	Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item (summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)		1	Stück	50.000.000	100.000	10.000.000 49.900.000	3=
2. tétel /item (summa 2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)		1	Stück	75.000.000	100.000	55.125.000 74.900.000	3=
3. tétel /item (2.2 pont/point in Annex 1)		1	Stück	65.000.000	100.000	55.000.000 64.900.000	2
Insgesamt				190.000.000		120.125.000 189.700.000	

Bieten

ausgeschriebene Parameter					
Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis: HUF		sinkend	100	0	

Spezielle Regeln für diese Auktion
Keine

Neuladung der Seite

Fertig Internet

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

Zurück Suchen Favoriten Medien

Adresse <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?actionId=app.auction.action.AuctionSummaryAction&aukcioId=2688> Wechselt zu Links

marketline
AZ ÜZLET HELYE

MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS
2004.07.22. 14:21

Hauptseite
FÜR DIE TEILNEHMER
An Auktion teilnehmen
ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN
Statistiken
Änderung der Firmendaten
Download von Dokumenten
AUSWAHL DER SPRACHE
Deutsch
Abmelden

Einladung akzeptieren Einladung ablehnen

Zusammenfassung der Auktionsdaten

Name der Auktion: Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
Veranstalter:
Beginn: 22.07.04 15:00
Ender: 22.07.04 15:30
Typ der Auktion: Beschaffungsauktion

beigefügte Dokumente
 logo tender bid 2.zip, 271,4 kB ([speichern](#), [zeigen](#))

ausgeschriebene Parameter

Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis	HUF	sinkend	100	0	

Spezielle Regeln für diese Auktion
 Keine

Sichtbarkeitsregeln

- Sichtbare Charakteristiken des besten Angebotes (für die Teilnehmer): Preis
- Sichtbare Positions-Informationen (für die Teilnehmer): Platzierung
- Die Charakteristiken des besten Angebotes werden erst nach der Abgabe des ersten Angebotes sichtbar.

Liste der Artikel

Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis
1. tétel / item (summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)	1	Stück	50.000.000
2. tétel / item (summa2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)	1	Stück	75.000.000
3. tétel / item (2.2 pont/point in Annex 1)	1	Stück	65.000.000

TELEFON: +36 1 371 3448 E-MAIL: INFO@MARKETLINE.HU CÍM: 1117 BUDAPEST, INFOPARK SÉTÁNY NEUMANN JÁNOS U.1/B

Internet

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Adresse: <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090502638531>

marketline
AZ ÜZLET HELYE

MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS:
2004.07.22. 15:24

Hauptseite
FÜR DIE TEILNEHMER
An Auktion teilnehmen
ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN
Statistiken
Änderung der Firmendaten
Download von Dokumenten
AUSWAHL DER SPRACHE
Deutsch
Abmelden

Angebot absenden
Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
(Beschaffungsauktion)

Restzeit: 5 Minute 40 Sekunden

Artikel	Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item (summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)		1	Stück	50.000.000	100.000	10.000.000 49.900.000	4
2. tétel /item (summa 2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)		1	Stück	75.000.000	100.000	55.000.000 74.900.000	4
3. tétel /item (2.2 pont/point in Annex 1)		1	Stück	65.000.000	100.000	54.500.000 64.900.000	3
Insgesamt				190.000.000		119.500.000 189.700.000	

Bieten

ausgeschriebene Parameter					
Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis: HUF		sinkend	100	0	

Spezielle Regeln für diese Auktion
Keine

Neuladung der Seite

Fertig Internet

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

Zurück Suchen Favoriten Medien

Adresse <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090502827921> Wechseln zu Links

marketline
AZ ÜZLET HELYE

MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS:
2004.07.22. 15:27

Hauptseite
FÜR DIE TEILNEHMER
An Auktion teilnehmen
ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN
Statistiken
Änderung der Firmendaten
Download von Dokumenten
AUSWAHL DER SPRACHE
Deutsch
Abmelden

Angebot absenden
Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
(Beschaffungsauktion)

Restzeit: 2 Minute 31 Sekunden

Artikel	Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item (summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)		1	Stück	50.000.000	100.000	10.000.000 49.900.000	4
2. tétel /item (summa 2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)		1	Stück	75.000.000	100.000	55.000.000 74.900.000	4
3. tétel /item (2.2 pont/point in Annex 1)		1	Stück	65.000.000	100.000	54.500.000 64.900.000	3
Insgesamt				190.000.000		119.500.000 189.700.000	

Bieten

ausgeschriebene Parameter					
Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis: HUF		sinkend	100	0	

Spezielle Regeln für diese Auktion
Keine

Neuladung der Seite

<http://marketline1.private/> Internet

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Adresse <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090502963703>

marketline
AZ ÜZLET HELYE

MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS:
2004.07.22. 15:29

Hauptseite
FÜR DIE TEILNEHMER
An Auktion teilnehmen
ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN
Statistiken
Änderung der Firmendaten
Download von Dokumenten
AUSWAHL DER SPRACHE
Deutsch
Abmelden

Angebot absenden
Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
(Beschaffungsauktion)

Restzeit: 5 Minute 14 Sekunden

Nachricht vom Organisator [22.07.04 15:29]:
Die Auktion wurde um 5 Minuten verlängert, da ein Teilnehmer in der 2 Minute ein Angebot abgegeben hat (das zum Wechsel der Platzierung geführt hat).

Artikel	Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item (summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)		1	Stück	50.000.000	100.000	5.015.000 49.900.000	4
2. tétel /item (summa 2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)		1	Stück	75.000.000	100.000	42.142.000 74.900.000	4
3. tétel /item (2.2 pont/point in Annex 1)		1	Stück	65.000.000	100.000	48.450.000 64.900.000	3
Insgesamt				190.000.000		95.607.000 189.700.000	

Bieten

ausgeschriebene Parameter					
Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis	HUF	sinkend	100	0	

Fertig Internet

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Adresse: <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090503475765>

marketline
AZ ÜZLET HELYE

MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS:
2004.07.22. 15:38

Hauptseite
FÜR DIE TEILNEHMER
An Auktion teilnehmen
ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN
Statistiken
Änderung der Firmendaten
Download von Dokumenten
AUSWAHL DER SPRACHE
Deutsch
Abmelden

Angebot absenden

Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
(Beschaffungsauktion)

Restzeit: 1 Minute 43 Sekunden

Nachricht vom Organisator [22.07.04 15:33]:
Die Auktion wurde um 5 Minuten verlängert, da ein Teilnehmer in der 2 Minute ein Angebot abgegeben hat (das zum Wechsel der Platzierung geführt hat).

Artikel	Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item (summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)		1	Stück	50.000.000	100.000	4.400.000 49.900.000	4
2. tétel /item (summa 2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)		1	Stück	75.000.000	100.000	38.900.000 67.000.000	4
3. tétel /item (2.2 pont/point in Annex 1)		1	Stück	65.000.000	100.000	44.900.000 57.700.000	3
Insgesamt				190.000.000		88.200.000 174.600.000	

Bieten

ausgeschriebene Parameter

Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis	HUF	sinkend	100	0	

Fertig Internet

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Adresse: <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090503152546>

marketline
AZ ÜZLET HELYE

MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS:
2004.07.22. 15:33

Hauptseite
FÜR DIE TEILNEHMER
An Auktion teilnehmen
ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN
Statistiken
Änderung der Firmendaten
Download von Dokumenten
AUSWAHL DER SPRACHE
Deutsch
Abmelden

Angebot absenden

Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
(Beschaffungsauktion)

Restzeit: 2 Minute 6 Sekunden

Nachricht vom Organisator [22.07.04 15:29]:
Die Auktion wurde um 5 Minuten verlängert, da ein Teilnehmer in der 2 Minute ein Angebot abgegeben hat (das zum Wechsel der Platzierung geführt hat).

Artikel	Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item (summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)		1	Stück	50.000.000	100.000	5.015.000 49.900.000	4
2. tétel /item (summa 2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)		1	Stück	75.000.000	100.000	40.000.000 67.000.000	4
3. tétel /item (2.2 pont/point in Annex 1)		1	Stück	65.000.000	100.000	48.350.000 57.800.000	3
Insgesamt				190.000.000		93.365.000 174.700.000	

Bieten

ausgeschriebene Parameter

Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis	HUF	sinkend	100	0	

Seite <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090503163171> wird geöffnet

Internet

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Adresse: <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090503215281>

marketline
AZ ÜZLET HELYE

MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS:
2004.07.22. 15:34

Hauptseite
FÜR DIE TEILNEHMER
An Auktion teilnehmen
ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN
Statistiken
Änderung der Firmendaten
Download von Dokumenten
AUSWAHL DER SPRACHE
Deutsch
Abmelden

Angebot absenden
Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
(Beschaffungsauktion)

Restzeit: 6 Minute 4 Sekunden

Nachricht vom Organisator [22.07.04 15:33]:
Die Auktion wurde um 5 Minuten verlängert, da ein Teilnehmer in der 2 Minute ein Angebot abgegeben hat (das zum Wechsel der Platzierung geführt hat).

Artikel	Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item (summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)		1	Stück	50.000.000	100.000	5.015.000 49.900.000	4
2. tétel /item (summa 2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)		1	Stück	75.000.000	100.000	39.000.000 67.000.000	4
3. tétel /item (2.2 pont/point in Annex 1)		1	Stück	65.000.000	100.000	48.350.000 57.700.000	3
Insgesamt				190.000.000		92.365.000 174.600.000	

Bieten

ausgeschriebene Parameter					
Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis	HUF	sinkend	100	0	

Fertig Internet

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Adressleiste: <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090503863609>

marketline
AZ ÜZLET HELYE

MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS:
2004.07.22. 15:44

Hauptseite
FÜR DIE TEILNEHMER
An Auktion teilnehmen
ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN
Statistiken
Änderung der Firmendaten
Download von Dokumenten
AUSWAHL DER SPRACHE
Deutsch
Abmelden

Angebot absenden

Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
(Beschaffungsauktion)

Restzeit: 15 Sekunden

Nachricht vom Organisator [22.07.04 15:38]:
Die Auktion wurde um 5 Minuten verlängert, da ein Teilnehmer in der 2 Minute ein Angebot abgegeben hat (das zum Wechsel der Platzierung geführt hat).

Artikel	Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item (summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)		1	Stück	50.000.000	100.000	4.200.000 49.900.000	4
2. tétel /item (summa 2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)		1	Stück	75.000.000	100.000	38.500.000 67.000.000	4
3. tétel /item (2.2 pont/point in Annex 1)		1	Stück	65.000.000	100.000	44.000.000 57.700.000	3
Insgesamt				190.000.000		86.700.000 174.600.000	

Bieten

ausgeschriebene Parameter

Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis	HUF	sinkend	100	0	

Fertig Internet

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

Zurück Suchen Favoriten Medien

Adresse <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090503884421> Wechseln zu Links

marketline
AZ ÜZLET HELYE

MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS:
2004.07.22. 15:45

Hauptseite
FÜR DIE TEILNEHMER
An Auktion teilnehmen
ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN
Statistiken
Änderung der Firmendaten
Download von Dokumenten
AUSWAHL DER SPRACHE
Deutsch
Abmelden

Angebot absenden
Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
(Beschaffungsauktion)

Die Zeit ist abgelaufen! Die Auktion ist abgeschlossen worden.

Nachricht vom Organisator [22.07.04 15:38]:
Die Auktion wurde um 5 Minuten verlängert, da ein Teilnehmer in der 2 Minute ein Angebot abgegeben hat (das zum Wechsel der Platzierung geführt hat).

Artikel						
Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item (summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)	1	Stück	50.000.000	100.000	4.200.000 49.900.000	 4
2. tétel/item (summa2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)	1	Stück	75.000.000	100.000	38.500.000 67.000.000	 4
3. tétel/item (2.2 pont/point in Annex 1)	1	Stück	65.000.000	100.000	44.000.000 57.700.000	 3
Insgesamt			190.000.000		86.700.000 174.600.000	

ausgeschriebene Parameter:					
Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis HUF		sinkend	100	0	

Spezielle Regeln für diese Auktion
Keine

<http://marketline1.private/> Internet

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Adresse: <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090503863609>

marketline
AZ ÜZLET HELYE

MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS:
2004.07.22. 15:44

Hauptseite
FÜR DIE TEILNEHMER
An Auktion teilnehmen
ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN
Statistiken
Änderung der Firmendaten
Download von Dokumenten
AUSWAHL DER SPRACHE
Deutsch
Abmelden

Angebot absenden

Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
(Beschaffungsauktion)

Restzeit: 15 Sekunden

Nachricht vom Organisator [22.07.04 15:38]:
Die Auktion wurde um 5 Minuten verlängert, da ein Teilnehmer in der 2 Minute ein Angebot abgegeben hat (das zum Wechsel der Platzierung geführt hat).

Artikel	Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item (summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)		1	Stück	50.000.000	100.000	4.200.000 49.900.000	4
2. tétel /item (summa 2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)		1	Stück	75.000.000	100.000	38.500.000 67.000.000	4
3. tétel /item (2.2 pont/point in Annex 1)		1	Stück	65.000.000	100.000	44.000.000 57.700.000	3
Insgesamt				190.000.000		86.700.000 174.600.000	

Bieten

ausgeschriebene Parameter

Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis	HUF	sinkend	100	0	

Fertig Internet

Marketline - Microsoft Internet Explorer

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

Zurück Suchen Favoriten Medien

Adresse <http://www.marketline.hu/aukcio/index.html?d=1090503884421> Wechseln zu Links



MARKETLINE FŐOLDAL

UHRZEIT DES SERVERS

2004.07.22. 15:45

Hauptseite

FÜR DIE TEILNEHMER

An Auktion teilnehmen

ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN

Statistiken

Änderung der Firmendaten

Download von Dokumenten

AUSWAHL DER SPRACHE

Deutsch

Abmelden

Angebot absenden

Logo fiókokra 2 / logo for branches 2
(Beschaffungsauktion)

Die Zeit ist abgelaufen! Die Auktion ist abgeschlossen worden.

Nachricht vom Organisator [22.07.04 15:38]:
Die Auktion wurde um 5 Minuten verlängert, da ein Teilnehmer in der 2 Minute ein Angebot abgegeben hat (das zum Wechsel der Platzierung geführt hat).

Artikel	Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item(summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)		1	Stück	50.000.000	100.000	4.200.000	
						49.900.000	4
2. tétel/item (summa2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)		1	Stück	75.000.000	100.000	38.500.000	
						67.000.000	4
3. tétel/item (2.2 pont/point in Annex 1)		1	Stück	65.000.000	100.000	44.000.000	
						57.700.000	3
Insgesamt				190.000.000		86.700.000	174.600.000

ausgeschriebene Parameter

Name	Einheit	Richtung der Angebote	Gewichtung	Anzahl der Dezimalstellen	Anfangswert
Preis HUF		sinkend	100	0	

Spezielle Regeln für diese Auktion
Keine

<http://marketline1.private/> Internet



UHRZEIT DES SERVERS

2004.07.22. 15:46

Hauptseite

FÜR DIE TEILNEHMER

An Auktion teilnehmen

ERGÄNZENDE DIENSTLEISTUNGEN

Statistiken

Änderung der Firmendaten

Download von Dokumenten

AUSWAHL DER SPRACHE

Deutsch

Abmelden

Bericht

Auflistung der einzelnen Angebote

Artikel						
Bezeichnung	Menge	Einheit	Startpreis	Minimale Abnahme	Preis (HUF)	Platzierung
1. tétel /item(summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)	1	Stück	50.000.000	100.000	4.200.000 49.900.000	4
2. tétel/item (summa2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)	1	Stück	75.000.000	100.000	38.500.000 67.000.000	4
3. tétel/item (2.2 pont/point in Annex 1)	1	Stück	65.000.000	100.000	44.000.000 57.700.000	3
Insgesamt			190.000.000		86.700.000 174.600.000	

1. tétel /item(summa 1+1.1 pont/point in Annex 1)		
Nummer des Angebots	Datum und Uhrzeit des Angebots	Preis (HUF)
1	22.07.04 15:06	49.900.000

2. tétel/item (summa2.1+3.1+4.1+5.1 in Annex 1)		
Nummer des Angebots	Datum und Uhrzeit des Angebots	Preis (HUF)
1	22.07.04 15:03	74.900.000
2	22.07.04 15:30	67.000.000

3. tétel/item (2.2 pont/point in Annex 1)		
Nummer des Angebots	Datum und Uhrzeit des Angebots	Preis (HUF)
1	22.07.04 15:03	64.900.000
2	22.07.04 15:30	57.800.000

Vyhľadanie výsledku

Interiérové svetelné reklamné panely pre pobočky
(Obstarávacie aukcie)

Zostávajúci čas: 21 minút 54 sekunda

Položky do aukcie

Položka	Množstvo	Merná jednotka	Východisková cena	Minimálne zníženie - Cena (EUR)	Cena (EUR)	Počet bodov	Umiestnenie
1.pol.: ročná pevná cena za zhotovenie panelov	1	Balík	3 400 000	25 000	3 325 000	102,21	
					3 325 000	102,21	1
2.pol.: ročná pevná cena za vedľajšie náklady	1	Balík	30 000	250	30 000	100,00	
					30 000	100,00	1=
Spolu			3 430 000		3 355 000	202,21	
					3 355 000	202,21	

Licitovanie

Súťažiaci parametre

Meno	Merná jednotka	Smernosť	Hmotnosť	Počet desiatkových čísiel	Počet náhodných čísiel
Cena EUR		Znižujúci	100	0	

Vyhlásenie výsledku

Interiérové svetelné reklamné panely pre pobočky
(Obstarávacie aukcie)

Zostáva vám ešte 18 minút a 16 sekúnd

Položky do aukcie

Položka	Množstvo	Merná jednotka	Východisková cena	Minimálne zníženie - Cena (EUR)	Cena (EUR)	Počet bodov	Umiestnenie
1. pol.: ročná pevná cena za zhotovenie panelov	1	Balík	3 400 000	25 000	3 325 000	102,21	
					3 325 000	102,21	1
2. pol.: ročná pevná cena za vedľajšie náklady	1	Balík	30 000	250	30 000	100,00	
					30 000	100,00	1=
Spolu			3 430 000		3 355 000	202,21	
					3 355 000	202,21	

Licitovanie

Súťažiaci parametre

Meno	Merná jednotka	Smernosť licitu	Hmotnosť	Počet desiatkových čísiel	Počet náhodných čísiel
Cena EUR		Znižujúci	100	0	

Vyhľadanie výsledku

Interiérové svetelné reklamné panely pre pobočky
(Obstarávacie aukcie)

Zostávajúci čas: 7 minút 38 sekunda

Položky do aukcie

Položka	Množstvo	Merná jednotka	Východisková cena	Minimálna zníženie - Cena (EUR)	Cena (EUR)	Počet bodov	Umiestnenie
1.pol.: ročná pevná cena za zhotovenie panelov	1	Balík	3 400 000	25 000	3 275 000	103,68	
					3 325 000	102,21	3
2.pol.: ročná pevná cena za vedľajšie náklady	1	Balík	30 000	250	29 750	100,83	
					30 000	100,00	2
Spolu			3 430 000		3 304 750	204,51	
					3 355 000	202,21	

Licitovanie

Súťažiaci parametre

Meno	Merná jednotka	Smernosť licitu	Hmotnosť	Počet desiatkových čísiel	Počet náhodných čísiel
Cena EUR		Znižujúci	100	0	

Vyhľadanie výsledku

Interiérové svetelné reklamné panely pre pobočky
(Obstarávacie aukcie)

Zostáva vám ešte čas: 6 minút 15 sekunda

Správa od organizátora [18.11.2009 14:33]:

Aukcia automaticky predĺžená o 5 minút, lebo niekto odovzdal novú ponuku za posledných 2 minúty (ktorá ponuka je vzhľadom na určitú položku lepšia, ako doteraz najlepšia).

Položky do aukcie

Položka	Množstvo	Merná jednotka	Východisková cena	Minimálna cena - Cena (EUR)	Cena (EUR)	Počet bodov	Umiestnenie
1.položka: ročná pevná cena za zhotovenie panelov	1	Balík	3 400 000	25 000	3 150 000	107,35	
					3 150 000	107,35	1=
2.položka: ročná pevná cena za vedľajšie náklady	1	Balík	30 000	250	27 500	108,33	
					27 500	108,33	1=
Spolu			3 430 000		3 177 500	215,69	
					3 177 500	215,69	

Licitovanie

Súťažiaci parametre

Vyhľadanie výsledku

Interiérové svetelné reklamné panely pre pobočky
(Obstarávacie aukcie)

Zostáva vám ešte 4 minúty 14 sekunda

Správa od organizátora [18.11.2009 14:44]:
Aukciu predĺžil organizátor o 5 minút.

Správa od organizátora [18.11.2009 14:34]:
Vážení uchádzači, prosím o zadanie Vašej najnižšej cenovej ponuky, ktorú ste v tejto súťaži ponúkli, či v písomnej, alebo v elektronickej podobe.

Položky do aukcie

Položka	Množstvo	Merná jednotka	Východisková cena	Minimálna zníženie - Cena (EUR)	Cena (EUR)	Počet bodov	Umiestnenie
1. pol.: ročná pevná cena za zhotovenie panelov	1	Balík	3 400 000	25 000	2 900 000	114,71	
					2 900 000	114,71	1
2. pol.: ročná pevná cena za vedľajšie náklady	1	Balík	30 000	250	26 500	111,67	
					27 500	108,33	3
Spolu			3 430 000		2 926 500	226,37	
					2 927 500	223,04	

Vyhľadanie výsledku

Interiérové svetelné reklamné panely pre pobočky
(Obstarávacie aukcie)

Čas uplynul! Aukcia sa skončila.

Správa od organizátora [18.11.2009 14:49]:

Vážení uchádzači, Vaša cenová ponuka nás teší, ale vy nám predsa viete ponúknuť aj lepšiu cenu. Ďakujem

Správa od organizátora [18.11.2009 14:34]:

Vážení uchádzači, prosím o zadanie Vašej najnižšej cenovej ponuky, ktorú ste v tejto súťaži ponúkli, či v písomnej, alebo v elektronickej podobe.

Položky do aukcie

Položka	Množstvo	Merná jednotka	Východisková cena	Minimálne zníženie - Cena (EUR)	Cena (EUR)	Počet bodov	Umiestnenie
1.pol.: ročná pevná cena za zhotovenie panelov	1	Balík	3 400 000	25 000	2 875 000	115,44	
					2 875 000	115,44	1
2.pol.: ročná pevná cena za vedľajšie náklady	1	Balík	30 000	250	26 000	113,33	
					27 500	108,33	3
Spolu			3 430 000		2 901 000	228,77	
					2 902 500	223,77	