EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
KATEDRA PODNIKOVOHOSPODÁRSKA

Štefan Majtán a kolektív

AKTUÁLNE POHĽADY NA KONKURENCIESCHOPNOSŤ A PODNIKANIE NOVÉ VÝZVY

Zborník vedeckých prác

Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2011

Štefan Majtán a kolektív
Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie – nové výzvy

©Autori:
prof. Ing. Štefan Majtán, PhD. – vedúci autorského kolektívu

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.
prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc.
doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.
doc. Ing. Anna Pilková, CSc. MBA
doc. Ing. Darina Zwiebová, PhD.
doc. Ing. František Bartes, CSc.
doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc.
doc. Ing. Jiří Dědina, CSc.
doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.
doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.
doc. Ing. Juraj Borovský, PhD.
doc. Ing. Ľubomír Strieška, CSc.
doc. Ing. Šúbertová Elena, PhD.
doc. RNDr. Jiří Souček, CSc.
Ing. Alena Tóthová, PhD.
Ing. Alexandra Piačková
Ing. Andrea Sujová, PhD.
Ing. Andrej Kovalev, PhD.
Ing. Boris Berta
Ing. Branislav Rajčáni
Ing. Dana Hrušovská, PhD.
Ing. Dana Kubíčková, CSc.
Ing. Daniel Markuš
Ing. Daniela Rybárová, PhD.
Ing. Darina Myšáková
Ing. Daša Hudecová
Ing. Diana Vasilenková
Ing. Dominik Orfánus
Ing. Eliška Jirásková
Ing. Erika Piteková
Ing. Eva Hamplová, Ph.D.
Ing. Gajdová Denisa, PhD.
Ing. Ingrid Frohlichová
Ing. Ivana Svobodová, Ph.D.
Ing. Iveta Kufelová
Ing. Ján Dobrovič, PhD.
Ing. Jan Prachař, PhD
Ing. Jana Filanová, PhD.
Ing. Jana Holánková
Ing. Jana Hornungová
Ing. Jana Kissová
Ing. Jana Ľochová
Ing. Jana Markušová
Ing. Jaroslava Leinveberová
Ing. Jindřich Špička
Ing. Jiří Dědina ml., PhD.
Ing. Jitka Veselá
Ing. Jozef Piták
Ing. Juraj Zelezník
Ing. Katarína Grančičová, PhD.
Ing. Ladislav Eliaš
Ing. Lenka Chvojková
Ing. Ľubica Foltínová
Ing. Ľubica Foltínová
Ing. Lucia Bartková, PhD.
Ing. Lucia Horvátová
Ing. Marek Sedláček
Ing. Marián Židó
Ing. Markéta Klímková
Ing. Marta Markovičová
Ing. Martin Hruška
Ing. Martin Križan, PhD.
Ing. Martin Matušovič, PhD.
Ing. Martin Monček
Ing. Martin Pacek
Ing. Martina Spišiaková
Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.
Ing. Michal Hodinka
Ing. Milan Hutera
Ing. Milan Kubica, PhD.
Ing. Miroslav Jakubec, PhD.
Ing. Miroslav Tóth, PhD.
Ing. Miroslav Uhliar
Ing. Nora Grisáková, PhD.
Ing. Patrik Aláč, PhD.,
Ing. Pavol Serina, PhD.
Ing. Peter Fabian, PhD.
Ing. Peter Kardoš, PhD.
Ing. Peter Marinič
Ing. Peter Štetka
Ing. Petra Koudelková
Ing. Regina Hrabinová
Ing. Richard Miške
Ing. Slavka Šagátová, PhD.
Ing. Soňa Nemečková
Ing. Stanislava Deáková
Ing. Šárka Szökeová
Ing. Štefan Zoľák
Ing. Terézia Holúbková
Ing. Tomáš Medonos, Ph.D.
Ing. Václav Leinweber, MBA
Ing. Věra Plhoňová, Ph.D.
Ing. Veronika Beňová Jančíková, PhD.
Ing. Veronika Gruberová
Ing. Veronika Littvová
Ing. Veronika Soósová
Ing. Vilém Kunz, Ph.D.
Ing. Vladimír Šebej
Ing. Vojtech Democ, CSc.,
Ing. Zuzana Michalcová
Ing. Zuzana Tekelová
Ing. Zuzana Viglašová
Mgr. Anna Lašáková, PhD.
Mgr. Enikő Dobai Korcsmáros
Mgr. et Mgr. Ľudovít Lauko
Mgr. Ivana Krúpová
Mgr. Jiří Kubálek
Mgr. Lucia Vilčeková, PhD.
Mgr. Marian Holienka
Mgr. Miroslava Čverhová
Mgr. Raed Iriqat, PhD.
Mgr. Vladimír Kruliš
Mgr. Zsuzsanna Csiba
Mgr. Zuzana Búciová, PhD.
PhDr. Agneša Víghová
PhDr. Ing. Sylvia Bukovová
PhDr. Monika Tomčíková
Safak-Deniz Ertürk (Dipl. Wirtsch. Ing.)
Dipl.-Kfm. Ernst G.Wittmann
Gorchynska Valeriia, PhD student
Maik Büssing, PhD.
Oliver Schwarz (Dipl. Wirtsch. Ing., MBA)

Vedeckí recenzenti:
doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc.
doc. Ing. Alena Tršťanská, PhD.

Redakčné a zostaviteľské práce:
Ing. Miroslav Tóth, PhD.

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

Schválené pedagogickou a edičnou komisiou Ekonomickej univerzity v Bratislave v edičnom programe na rok 2011 ako recenzovaný zborník vedeckých prác.

Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2011

ISBN 978-80-225-3200-6

OBSAH

Úvodné slovo k zborníku 9

František Bartes, Michal Hodinka, Jakub Dufka 11
EFQM – cesta k efektivnějšímu řízení kvality podniku

Lucia Bartková 17
Podpora spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku

Veronika Beňová Jančíková 23
Výrobný proces vers. kalkulácie hodinových sadzieb výrobných strojov

Boris Berta a Miroslava Čverhová 28
Podnikateľské vzdelávanie ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti

Ladislav Blažek 33
Faktory konkurenceschopnosti podniků

Juraj Borovský 45
Inovačná politika a konkurencieschopnosť Slovenska

Zuzana Búciová a Anna Lašáková 50
Analýza smerníc a štandardov merania spoločenskej zodpovednosti podnikov

Sylvia Bukovová, Juraj Zelezník 56
Využívanie dotácií a grantov zo štátneho rozpočtu na financovanie organizácií tretieho sektora

Maik Büssing 61
The globalist market of German furniture industry

Stanislava Deáková 67
Diagnostika vývoja okolia podnikov na Slovensku v období hospodárskej krízy

Jiří Dědina, Jiří Dědina ml. 73
Síťové a virtuální organizační struktury

Vojtech Democ, Patrik Aláč 79
Informačné systémy pre malé a stredné podniky

Ján Dobrovič 85
Procesný model manažmentu daňovej správy SR

Gabriela Dubcová 91
Vybrané témy životného cyklu projektu z hľadiska controllingu

97
Ladislav Eliaš a Lucia Horvátová
Zvyšovanie konkurencieschopnosti dopravných podnikov prostredníctvom budovania podnikovej identity

Safak-Deniz Ertürk 100
360-Degree of Feedback

Jana Filanová 105
Budúcnosť virtuálnych podnikov

Alžbeta Foltínová, Ľubica Foltínová, Veronika Soósová 111
Procesná analýza ako nástroj controllingu

Alžbeta Foltínová, Veronika Soósová 118
Slobodné povolania – organizácia – etika

Denisa Gajdová 124
Úloha sprostredkovateľa pri tvorbe kooperačných väzieb makých a stredných podnikov

Valeriia Gorchynska 130
Entrepreneurial framework conditions at the regional level (example of the Bratislava region of Slovakia)

Katarína Grančičová 136
Predpoklady efektívnej marketingovej komunikácie

Nora Grisáková 140
Modely šírenia nového produktu

Eva Hamplová 147
Srovnání podmínek podnikání v ČR a SR z pohledu hodnocení Světové Banky

Jana Holánková 153
Výzkum faktorů intrpodnikatelského prostředí: Případová studie malé společnosti

Terézia Holúbková 157
Správa, zodpovednosť a transparentnosť mimovládnych neziskových organizácií

Regina Hrabinová 162
Konkurenceschopnost vs. znalostní ekonomika

Regina Hrabinová 167
Znalostní ekonomika versus české firmy

Dana Hrušovská 173
Systémy vyhodnocovania dotazníkov

Daša Hudecová 178
Informačné technológie v controllingu

Milan Hutera 181
Ochranné známky ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku

Lenka Chvojková 188
Investování soukromého sektoru do výzkumu a vývoje, role tržního selhání

Raed Iriqat, Andrej Kovalev 195
Vnútorné prostredie malých a stredných podnikov v Slovenskej republike a v palestínskej samospráve

200
Miroslav Jakubec
Výpočet odčerpateľných zdrojov pri ohodnotení poisťovne

Eliška Jirásková, Darina Myšáková 206
CSR aktivity Technické univerzity v Liberci

Peter Kardoš 212
Ochranná známka podniku versus ochranná známka produktu

Jana Kissová 218
Zmeny v obchode vplyvom obchodných reťazcov

Markéta Klímková a Jana Hornungová 224
Konkurenceschopnost malých a středních podniků v České a Slovenské republice

Vojtěch Koráb 230
Malé a střední rodinné podniky v ČR a perspektivy jejich rozvoje

Enikő Dobai Korcsmáros a Zsuzsanna Csiba 236
Vplyv hospodárskej krízy na konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov
(Na základe výskumu v spoločnosti Madnet, a.s.)

Petra Koudelková 243
Vzdělávání a znalostní management v MSP na Moravě

Martin Križan, Peter Fabian 247
Nehmotný súbor zložiek majetku podporujúci podnikateľskú činnosť podnikov

Vladimír Kruliš 252
Třetí generace neuroekonomiky

Ivana Krúpová 258
Ľudské zdroje ako konkurenčná výhoda podniku

Ivana Krúpová, Monika Tomčíková 264
Riadenie podniku v podmienkach znalostnej ekonomiky

Jiří Kubálek 270
2011 – Beginning of new Irish exodus?

Milan Kubica 273
Kolaps, dopady a vývoj realitného trhu

Iveta Kufelová, Ingrid Frohlichová 279
Metódy hodnotenia ľudského kapitálu používané v malých a stredných podnikoch

Iveta Kufelová 285
Výhody implementácie metódy ABC

Ľudovít Lauko 290
Teória zmien a jej aplikácia v manažmente
(Nové možnosti skúmania prebiehajúcich interakcií a zmien v organizáciách)

Jaroslava Leinveberová 296
Finanční účetnictví ve zjednodušeném rozsahu jako významný faktor konkurenceschopnosti malých podnikakatelských subjektů

Václav Leinweber 301
Fuzzy množiny jako nástroj stanovení ratingu firmy

Veronika Littvová 307
Vzdelanostné kritériá znalca v podmienkach USA

Jana Ľochová 313
Analýza úverovej angažovanosti a úverového rizika komerčných bánk v Slovenskej republike v období 1993 - 2009

Helena Majduchová 319
Meranie efektívnosti investícií do spoločenskej zodpovednosti podnikov

Štefan Majtán, Soňa Nemečková, Peter Štetka 325
Analýza využívania sociálnych médií na Slovensku

Peter Marinič 331
Teórie firmy

Marta Markovičová 337
Koučing – moderná metóda vzdelávania zamestnancov

Daniel Markuš a Jana Markušová 341
Financovanie potrieb malých a stredných podnikov komerčnými bankami

Martin Matušovič 345
Vývoj leasingového financovania na Slovensku – dopady hospodárskej krízy

Zuzana Michalcová 350
Praktické aspekty regulácie slovenského a európskeho trhu elektroenergetiky

Zdeněk Mikoláš, Veronika Gruberová 356
Dilema inovační konkurenceschopnosti průmyslových podniků v ČR

Anna Neumannová 362
Analýza štruktúry bankových a poisťovacích produktov pre malé a stredné podniky

Jiří Novotný 367
Některé aspekty využívání hospodářského a sociálního potenciálu družstva v zemědelství

Dominik Orfánus 376
Krádeže firemného nákladu ako súčasť čiernej ekonomiky a ich ekonomické implikácie

Martin Pacek 381
Identifikácia a diagnostika krízového stavu podniku

Alexandra Piačková 385
Finančné problémy v podnikateľskom prostredí Španielska v období hospodárskej krízy

Anna Pilková, Marian Holienka 390
Analýza podnikateľstva v globálnom kontexte - Global Entrepreneurship Monitor

Jozef Piták 396
Outsourcing napomáha priehľadnosti nákladov podniku

Erika Piteková a Zuzana Viglašová 401
Význam podnikovej identity a spoločenskej zodpovednosti pre dopravné podniky

Věra Plhoňová 405
Podnikání v oblasti hotelových služeb v marginální příhraniční a turisticky atraktivní oblasti Znojmo

Ján Porvazník 411
Celostný koncept poznávania objektov a využívania poznatkov – Manažment (nie len hospodárskych) objektov

Jan Prachař 416
Jak se vyrovnat s tlakem globální konkurence - Firemní inteligence

Branislav Rajčáni 421
Diagnostika rizík ako prevencia vzniku krízy

Richard Miške 427
Zmena v riadení podporných procesov – Facility Management

Daniela Rybárová 433
Vývoj a postavenie manažmentu rizika v podniku

Marek Sedláček 437
Dopady hospodářské krize do automobilového průmyslu v perspektivě Hella Autotechnik s.r.o.

Pavol Serina 443
Outsourcing v oblasti marketingu

Oliver Schwarz 448
Information Technology Outsourcing A Literature Review

Jiří Souček a **Dana Kubíčková** 454
Management pohledávek v malých a středních podnicích

Jindřich Špička, Tomáš Medonos, Martin Hruška 460
Investiční aktivita zemědělských podniků v České republice v letech 2005 - 2009

Martina Spišiaková 467
Konkurecieschopnosť a komparácia socioekonomických a ekonomických ukazovateľov v kontexte regionálnych disparít na Slovensku

Jitka Srpová, Vilém Kunz 471
Veřejná ocenění nejlepších firem v oblasti CSR v ČR

Ľubomír Strieška 477
Vplyv zmeny sadzby dane z pridanej hodnoty na spotrebiteľské ceny a objem dane

Andrea Sujová 485
Faktory konkurencieschopnosti podnikov a ich úroveň v drevárskych podnikoch SR

Ivana Svobodová 490
Ekonomické dopady úsporných opatření ministerstva kultury na konkrétním subjektu

Šárka Szökeová 495
Spoločenská odpovědnost podniku – klady a zápory

Slavka Šagátová 498
Špečifiká tvorby cien pri zohľadnení geografických podmienok trhu

Vladimír Šebej a Ľubica Foltínová 503
Nachádza finančný controlling uplatnenie aj v malých a stredných podnikoch?

Elena Šúbertová 508
Konkurencieschopnosť slovenských regiónov

Zuzana Tekelová 513
Znalosti ako konkurenčná výhoda podniku

Miroslav Tóth, Alena Tóthová 517
Výrobková Analýza na báze príspevku na úhradu

Alena Tóthová, Miroslav Tóth 523
Plánovanie výnosov a nákladov pomocou CVP analýzy

Miroslav Uhliar, Martin Monček 529
Spolupráca medzi univerzitami a hospodárskou praxou

Diana Vasilenková 533
Spoločenská zodpovednosť firiem

Jitka Veselá 539
Národní prvek jako faktor posilující konkurenceschopnost podniku

Agneša Víghová 544
Využitie etického kódexu audítora v podnikateľskej sfére

Lucia Vilčeková 547
Využitie data miningových techník v marketingových aktivitách podnikov

Ernst G.Wittmann 552
Selected Aspects of Private Equity Investing in Turnarounds and Restructuring in Germany´s Mittelstand or SMEs

Štefan Zoľák 558
Etický audit v podniku

Darina Zwiebová 561
Dohody obmedzujúce súťaž – skupinová výnimka

Marián Židó 567
Guerilla marketing – aplikácia vybraných nových trendov v praxi

Kontakt na autorov 573

Úvodné slovo k zborníku

21. storočie prinieslo viaceré nové javy v spoločnosti všeobecne a v ekonomike zvlášť. Menia sa celé hospodárske systémy, ako aj systémy riadenia podnikov, samozrejme pri zachovaní základov trhovej ekonomiky. V syntetických pomenovaniach týchto javov dominujú také termíny ak „nová ekonomika“, „trvalo udržateľný rozvoj“, „spoločensky zodpovedné správanie“, „znalostná ekonomika“ a pod.

V uvedených súvislostiach sa menia viaceré charakteristiky klasického konkurenčného boja v podnikovej sfére, objavujú sa nové riziká, ktoré treba riešiť, na druhej strane sa objavujú nové výzvy, pri ktorých sa manažéri musia rozhodnúť, či ich prijmú.

Súčasné podnikateľské prostredie, ktoré vytvára priestor pre podnikanie, a v ktorom sa tiež prezentuje konkurencieschopnosť firiem, je ovplyvňované tak významnými faktormi ako sú svetová hospodárska a finančná kríza, neustála turbulentnosť, globalizácia a pod., ktoré nemôžu zostať mimo vedeckého skúmania akademickej pôdy. Katedra podnikovohospodárska Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave venuje skúmaniu podnikateľského prostredia z pohľadu uvedenej konkurencieschopnosti a podnikania, neustálu pozornosť. Tento zborník vedeckých prác obsahuje konfrontáciu názorov pracovníkov uvedenej katedry s názormi odborníkov z katedier podobného vedeckého zamerania doma i v zahraničí, ako aj so zástupcami hospodárskej praxe. Tematicky sa dotýkame množstva problémov, ktoré vyplývajú z vyššie uvedených javov 21. storočia.

Vzhľadom na uvedené široké tematické zameranie zborníka predpokladáme jeho využitie aj ako doplňujúcej študijnej literatúry k predmetom zabezpečovaným katedrou. Poslúži tiež ako zdroj informácií o najnovších trendoch v teórii a praxi pri spracovávaní záverečných prác na jednotlivých stupňoch vysokoškolského štúdia.

Predpokladáme, že čitateľovi zborník poskytne nielen sumárne pohľady na najnovšie trendy v teórii, prezentované v domácej a zahraničnej literatúre, ale aj inšpiráciu na aktívne zapojenie sa do diskusie o týchto trendoch. Preto privítame spätnú reakciu či už vo vzťahu k jednotlivým autorom, alebo na vedúceho katedry, ktorý je vedúcim autorského kolektívu zborníka.

Za autorský kolektív prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.

EFQM – CESTA K EFEKTIVNĚJŠÍMU ŘÍZENÍ KVALITY PODNIKU

EFQM - TOOLS FOR EFFECTIVE QUALITY MANAGEMENT

František Bartes, Michal Hodinka, Jakub Dufka

ABSTRACT

The article tries to describe the term "Quality Management". In the second part gives a global overview about quality management methodologies implemented in the information systems available on the Czech market, and seeking to give a brief information about each products.

KEY WORDS

Business Process, Quality management, EFQM

ÚVOD

O zvyšování úrovně jakosti systému řízení jakosti dle norem ISO řady 9000 se již bylo napsáno spousta článků. Je, ale známou pravdou, že každá inovace má svoji saturační mez a tuto mez má i systém jakosti dle této normy. Na podnicích se již ví, že realizace tohoto systému jakosti je realizací tzv. „základního pořádku“ v oblasti jakosti u podniku. Této skutečnosti si byly vědomi některé firmy Západní Evropy, jako např. Siemens, Renault, Volkswagen, ABB, Citroen a další, takže založily Evropskou nadaci pro management kvality – Europen Foundation for Quality Management (EFQM). EFQM je nezisková organizace, mající za cíl vytvořit v praxi životaschopný model řízení kvality, který by byl schopen svojí potencí zabezpečit mnohem vyšší konkurenceschopnost evropských firem na světovém trhu. Tento model je všeobecně znám pod názvem: Model excelence EFQM – EFQM Excellence Model.

Cíl a metodika

Cílem tohoto příspěvku je názornou formou ukázat na možné využití modelu EFQM v konkrétní praxi českých firem. Pro tyto účely byla vypracována jednak softwarová podpora tohoto modelu s následným rozšířením otázek jeho jednotlivých subkriterií tak, aby daleko přesněji a tím i účinněji podala skutečný obraz o situaci ve firmě.

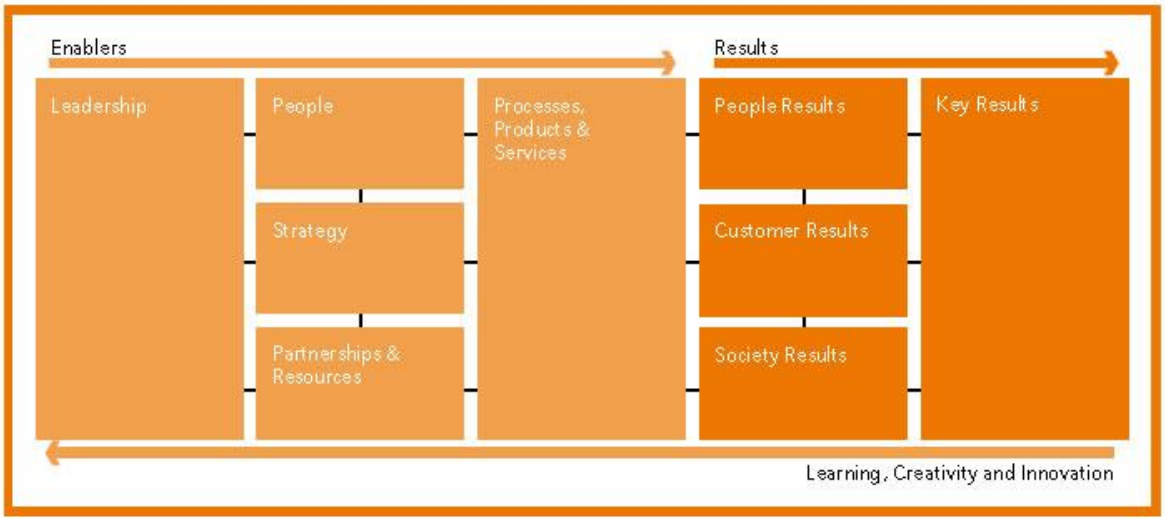
Model excelence EFQM připouští, že existuje více přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excelence ve všech hlediscích výkonnosti. O co se vlastně jedná? „Evropská nadace pro management kvality (EFQM) je nezisková organizace s členskou základnou, založená v roce 1988 čtrnácti vedoucími evropskými firmami, s posláním „být hybnou sílou trvale udržitelné excelence v Evropě“ a vizí „svět, ve kterém evropské organizace vynikají“.

EFQM propaguje koncepci partnerství s obdobnými národními organizacemi v Evropě s cílem prosazovat trvale udržitelnou excelenci v evropských organizacích. Tyto národní organizace spolupracují s EFQM při prosazování Modelu excelence EFQM“. [1, str. 1]

V aktuální verzi 2010 má EFQM Excelence Model devět oblastí činností organizace, neboli devět hlavních kritérií. Prvních pět vytváří nástroje a prostředky pro to, aby organizace měla dobré výsledky, a ve zbylých čtyřech kritériích se organizace hodnotí z hlediska dosažených výsledků a cílů, které si stanovila. První kritérium zahrnuje vůdčí roli vedení organizace (Kritérium 1), manažeři nesou odpovědnost za firemní strategii (Kritérium 2), zajišťují finanční, informační a materiální zdroje (Kritérium 4) a v neposlední řadě lidské zdroje (Kritérium 3), které jsou motorem pro dobré řízení procesů, produktů a služeb každé organizace (Kritérium 5). Výsledky organizace hodnotí především s ohledem na zákazníka (Kritérium 6), jemuž model přikládá vyšší význam a váhu při hodnocení. Hodnotí se však i spokojenost zaměstnanců (Kritérium 7) a vztah organizace k okolí a společnosti, kde působí

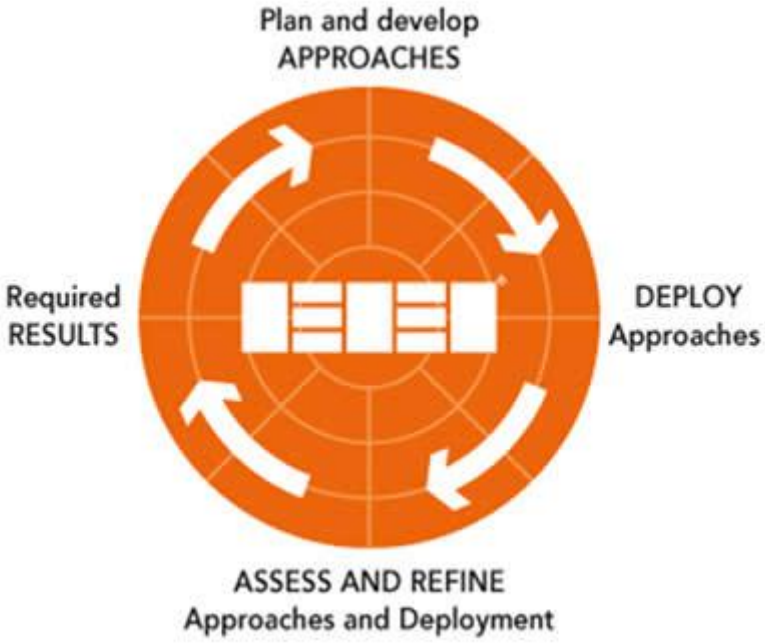
(Kritérium 8). Poslední výsledkové kritérium je zaměřeno na měření dosažených výsledků organizace ve svých klíčových procesech a činnostech, jak finančních, tak i ostatních nefinančních výsledků (Kritérium 9). [3]

Obrázek 1 Model EFQM - zdroj: www.efqm.org



Součástí modelu je též jednoduchá metodika určující, jak má organizace postupovat na cestě k úspěšnosti, označovaná jako RADAR. Organizace má určit svoje výsledky „Results“ (ve významu určení cílového stavu), dále zvolit vhodné přístupy „Approach“ pro dosažení výsledků a takto určené přístupy rozvíjet „Deployment“, dále má hodnotit „Assessment“ a přezkoumávat „Review“ fakticky dosažené výsledky. [5]

Obrázek 2 RADAR - zdroj: www.efqm.org



Podstata EFQM Modelu Excelence

Podle [1] hlavní podstatou:

- je kladen důraz na dlouhodobé vrcholné uspokojování zájmů všech zainteresovaných stran, tj. i zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů, veřejné správy, občanů apod.
- je vyzdvihována skutečná role vrcholového vedení jako vůdce a tvůrců základních strategických záměrů organizací, které by neměly podléhat konjukturálním výkyvům, ale naopak podporovat stálost mise organizace
- je zvýrazňován faktor znalostí zaměstnanců, procesů učení se, a ne pouhé odborné způsobilosti
- dosahování Excelence je podporováno účinným managementem změn
- je zdůrazňována potřeba rozvoje partnerských vztahů nejenom s dodavateli, ale i dalšími zainteresovanými stranami
- je definován princip sociální odpovědnosti. V souladu s ním organizace nesou významnou odpovědnost vůči svému okolí. Naplňování tohoto principu vyžaduje od managementu organizací, např. péči o zaměstnance, kteří se ocitají v ohrožení nezaměstnanosti, stáří apod., aktivní účast na rozvoji regionu, ve kterém organizace působí, podporu školství, zdravotnictví, veřejně prospěšných projektů, systematickou péči o životní prostředí, bezpečnost apod.

Sebehodnocení

„Definice sebehodnocení podle EFQM: Souhrnné, systematické a pravidelné přezkoumávání činností a výsledků, prováděné organizací porovnané s Modelem excelence EFQM. Proces sebehodnocení umožňuje organizaci, aby jasně rozpoznala své silné stránky a oblasti, v nichž se může uskutečňovat zlepšování, a vrcholí v plánovaných činnostech zlepšování, které jsou následně monitorovány z hlediska pokroku“. [1, str. 11] „Skutečně excelentní organizace jsou ty, které usilují o uspokojení svých zainteresovaných stran, a to tím, čeho dosahují, jak toho dosahují a čeho hodlají dosáhnout. Je to dosti náročné i za nejvhodnějších podmínek; mnohem náročnější je udržet toto uspokojení v dnešním světě zvyšující se konkurence, prudkých technologických inovací, měnících se zákonných předpisů a častých posunů v ekonomickém, sociálním a zákaznickém prostředí“. [1, str. 11]

„Sebehodnocení by mělo být součástí procesu organizace pro sestavení strategie a musí být výlučně propojeno s procesem plánování. [1, str. 11]

Analýza SW nástrojů

Tak jak existují nejrůznější metodiky jakostního managementu, tak se u lidí projevují potřeby tuto práci ulehčit a vytvářet podpůrné nástroje k těmto metodikám. Ne, že by se jednalo o nějakou masovou záležitost a tyto nástroje si navzájem konkurovaly, ale je třeba upozornit na to, že pár takových nástrojů existuje. Jednotlivé analýzy vycházejí z hodnocení SW nástrojů pro podporu jakosti od Ing. Miroslava Tůmy, Ph.D., publikovaného v IT Systems za rok 2004, s doplněním o nové produkty, které byly do dnešního dne uvedeny na trh. Je třeba upozornit na nový auditní expertní systém, který byl vytvářen s pomocí významných pedagogů zabývajících se jakostí na českých technických univerzitách v Brně a Ostravě. Následující softwarové systémy byly vybírány podle jejich uplatnění pro podporu managementu jakosti v organizacích na českém trhu.

ARIS Quality Management Scout (ARIS Easy ISO) je součástí produktové skupiny ARIS, což je nástroj v oblasti analýzy, modelování, optimalizace a měření podnikových procesů. Umožňuje vytvořit a udržovat procesní model organizace a elektronické dokumentace v souladu s požadovanými normami (ISO TS, ISO 9001,…). Jeho prostřednictvím lze generovat systémy QM orientované na proces nebo přizpůsobovat existující systémy QM tak, aby splňovaly danou normu, tzn. bere v úvahu rozhraní mezi jednotlivými odděleními a funkcemi v podniku. Tato rozhraní graficky znázorňuje

v integrované, konzistentní procesní architektuře. Může podpořit a urychlit realizaci systémů QM orientovaných na proces pomocí předdefinovaného obsahu.

DH AUDIT je specializovaný multikriteriální hodnotící systém pro auditorské společnosti. Pětistupňová škála hodnocení respektuje doporučení modelu procesní vyspělosti CMM. DH AUDIT je navržen a vytvořen tak, aby svým prostředím a funkcemi hodnotiteli zjednodušil a ulehčil práci. Hodnocení je prováděno v systému do nahraných otázek z katalogu. Do uzavření hodnocení je možné se opakovaně vracet a provést případné změny. Do systému je možné nahrát celé katalogy ve formátu MS Excel. Může se jednat o katalogy ISO, EFQM, COBIT, ITIL, ITMS, ISMS, případně dalších. Na základě získaných výsledků je generovaná zpráva ve formátu MS Word, včetně grafického zpracování a vytvoření trendu.

Dílčím produktem je systém vycházející z modelu EFQM 2010 a poskytuje hodnotitelům ke všem kritériím a subkritériím univerzální sadu otázek a slovní odpovědi pro co nejpřesnější ohodnocení **DH MODEL**. Kromě otázek a odpovědí systém obsahuje správu hodnotitelů, grafické výstupy, umožňuje vytvoření trendů v závislosti na vývoji hodnocení ve více cyklech. Všechny výsledky je možné exportovat do různých souborů podle přání hodnotitele. www.dhaudit.com [8]

DOKUMENTPRO + A-ZPRO slouží pro podporu, správu a řízení firemní dokumentace s vazbou na firemní procesy. Je plně v souladu s požadavky mezinárodních standardů pro řízení firmy optikou jakosti. Umožňuje definování a grafické znázornění firemních procesů a vazeb mezi nimi, správu firemní i externí dokumentace ve vazbě na firemní procesy, okamžité zpřístupnění dokumentů v elektronické formě, sledování integrity systému řízení a identifikaci jejího porušení, podporu fyzické distribuce dokumentů, náhled tiskových sestav, tisk do souboru apod. Softwarová podpora A-ZPRO se skládá ze dvou modulů: AUDITPRO a ZLEPŠOVÁNÍPRO. Modul AUDITPRO podporuje činnosti spojené s interními audity (plánování, příprava, realizace) a se sledováním jejich výsledků a efektivnosti nápravných opatření ve vazbě na týmovou práci. Modul ZLEPŠOVÁNÍPRO je zaměřen na podporu činností spojených s procesem neustálého zlepšování, tj. definování problémů a jejich řešení formou nápravných, preventivních a následných opatření. http://web.iol.cz/cqm

EISOD (elektronická ISO dokumentace) je produkt elektronické síťové správy a prokazování způsobilosti systému managementu jakosti SMJ podle norem ISO, TS apod. (QMS, EMS atd.). Zajišťuje integraci managementu jakosti a procesní organizace s využitím komplexního procesního modelu organizace, nabízí správu a údržbu dokumentace, prokazování jakosti formou interních auditů a řízeným workflow karet neshod, preventivních opaření a doporučení, správu a evidenci měřidel, zařízení, dále pak analýzy SMJ-FMEA či statistiky SPC. Systém EISOD je tvořen následujícími moduly (při implementaci se mohou libovolně kombinovat):

- Správa dokumentace SMJ - řešení elektronické síťové správy a údržby dokumentace systému managementu jakosti,
- Správa auditů, neshod, opatření - správa a řízení prokazování jakosti interními audity, řízení zpracování karet neshody, karet preventivních opatření a karet doporučení,
- Správa měřidel a zařízení - správa a evidence měřidel a jejich kalibrací včetně generálních oprav,
- Analýzy FMEA - modul aplikuje metodu FMEA (failure mode and effectanalysis) při analýze vzniku vad u posuzovaného produktu nebo procesu, ohodnocení jejich rizik a návrhu a realizaci opatření ke zlepšení,
- ORYX QPM - procesní modelování - tvorba komplexního procesního modelu podniku, integrace managementu jakosti a procesní organizace,
- Statistiky SPC - provádění statistických analýz procesů.

www.eisod.com

Q-integra je integrovaný softwarový produkt pro podporu řízení, rozhodování a týmovou spolupráci v podnicích. Umožňuje na agregovaných výstupech ze systému managementu firmy přijímat rozhodnutí na základě faktů a průkazné dokumentace - k dispozici jsou trendy ukazovatelů systému. Modulární koncepce systému nabízí řešení podle konkrétních požadavků zákazníka. Každý modul může pracovat samostatně, nebo plně integrovaně v rámci Q-integra.www.gi-bon.sk/

ISOPack je ucelený databázový systém podporující zavedení a údržbu systému řízení společnosti odpovídající svými parametry požadavkům mezinárodních norem kvality. Zajišťuje řízení oběhu dokumentu, systém pro řízení workflow a základních evidencí. Složen je z 25 standardních databází, ke kterým je možné navázat další nadstandardní databáze rozšiřující funkcionalitu. Pojem databáze není chápán pouze jako nástroj pro shromažďování dat všech typů (strukturované a nestrukturované), ale jako nástroj pro řízení procesů. Databáze tak nemají pouze evidenční charakter tj. nejedná se jen o datový sklad, ale je do nich implementováno uživatelsky nastavitelné workflow, dle kterého je pak dokument či záznam řízen v rámci svého životního cyklu. Data a informace, které jsou v rámci dokumentů a záznamu řízeny, lze pomocí různých nástrojů třídit. ISOPack rozlišuje tři typy procesů předvídatelné procesy, nepředvídatelné procesy a jiné procesy.

Posledním základním rozdělením samostatných softwarových nástrojů pro podporu managementu (Příloha A) jakosti je rozdělení podle jejich velikosti, tj. šíře záběru jejich podpory: Nástroje zaměřené pouze na podporu příslušné oblasti managementu jakosti, pouze na správu dokumentace, metrologie, statistických metod a na nástroje zahrnující podporu více oblastí managementu jakosti. Je také možné konstatovat, že v současné době jakost výrobku je nejvýznamnějším činitelem ovlivňující zisk a postavení firmy na světovém trhu. [7]

ZÁVER

Závěrem tohoto příspěvku je (aspoň zčásti) zmapování softwarových nástrojů nezávislých na komplexním informačním systému. Ty je možné dále dělit podle jejich závislosti na softwarovém prostředí do dvou kategorií. Nástroje vyžadující příslušnou softwarovou platformu, tzn., není možné je provozovat bez podpůrného a doprovodného softwaru, ve většině případů Lotus Notes, dále pak Oracle nebo Sybase a nástroje nevyžadující příslušnou softwarovou platformu, tzn. je možné je provozovat bez podpůrného a doprovodného software.

LITERATÚRA

[1] FREHR, H.U. *Total Quality Management*. Brno: Unis publishing, 1995. ISBN 3-446-17135-5

[2] VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80–247–0194–4.

[3] DOSTÁLOVÁ, P., *Model excelence EFQM vs. ISO 9000* [online] 2008 [cit. 2009-04-26]. Dostupné z WWW: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm/model-efqm/model-excelence-efqm-vs-iso-.html>

[4] TŮMA, M. *SW nástroje pro podporu managementu jakosti* IT SYSTEMS, 7-8/2004; [online]. [cit. 2010-10-01] Dostupné z WWW: <http://www.systemonline.cz/clanky/sw-nastroje-pro-podporu-managementu-jakosti.htm>.

[5] ZAHÁLKA Ú., *Faktory ovlivnující ekonomickou pridanou hodnotu v Jihomoravské plynárenské*, a.s.Uniceriza Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 124s.

[6] EFQM.org, *The EFQM Excellence Model*, [online]. [cit. 2011-04-01] Dostupné z WWW: <http://www.efqm.org>

[7] BARTES, F. *Jakost v podniku. Brno*: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, 2007. 90 s. ISBN 978-80-214-3362-5.

[8] DHAUDIT.com, *Rychlé a flexibilní zpracování auditu*, [online]. [cit. 2010-10-01] Dostupné z WWW: <http://dhaudit.com/>.

Příloha A - Srovnávací kritéria SW nástrojů pro podporu systémů managementu jakosti (SMJ)

	DH AUDIT	ARIS Easy ISO	DOKUMENT PRO	EISOD	ISOPack	PALSTAT CAQ	Q-integra	STATISTICA CZ	TreeINFO	TREE	4DOC+4ISO
Nevyžadují SW platformu	X	X	X	X		X		X	X	X	
Využitelnost při zavádění a implementaci SMJ	X	X	X	X	X	X	X		X		X
Podpora více typů SMJ	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Podpora více oblastí SMJ (více jak 5 oblastí)	X	X	X	X	X	X	X		X		
Komplexní správa SMJ	X	X		X	X	X	X				
Automatické workflow, např. dokumentu, zázanmu apod.)	X		X	X	X		X		X		X
Možnost definování workflow v rámci SW systému		X		X	X		X		X		
Procesní integrace se SMJ		X	X	X	X		X				
Možnost využití i mimo SMJ (pro řízení organizace)	X	X	X	X	X		X	X	X		X
Systém není převzatý (je možné jej snadno plně personalizovat)	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Cena za řešení (neplatí se licence)				X							

PODPORA SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA NA SLOVENSKU

SUPPORT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SLOVAK REPUBLIC

Lucia Bartková*

ABSTRACT

The concept of corporate social responsibility is increasingly getting recognized by people. Businesses this concept or at least some of its principles implement into their activities, consumers are increasingly interested in social, respectively ethical business aspect. In Slovakia, this concept is still in the background and there are only few institutions that support its development, its implementation into business practice and its presentation and explanation to the consumers. The article deals with the various institutions supporting the introduction of the concept of corporate social responsibility in Slovakia.

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, Support, Institutions.

JEL Classification

M14

ÚVOD

Myšlienka a koncept spoločensky zodpovedného podnikania nie je nový, na Slovensko však prichádza v porovnaní so zahraničnými krajinami oneskorene. Princípy spoločensky zodpovedného podnikania zavádzajú a uplatňujú predovšetkým pobočky nadnárodných zahraničných podnikov. Malé a stredné podniky síce niektoré princípy uplatňujú, často krát bez toho, aby si uvedomovali, že ide o nejaký konkrétny koncept. Ako vyplýva z viacerých výskumov, mnoho obyvateľov Slovenska nemá povedomie o tom, čo spoločensky zodpovedné podnikanie znamená, nevedia označiť, ktoré spoločnosti spoločensky zodpovedné podnikanie uplatňujú, ani čo to pre nich ako spotrebiteľov znamená. Podpore zavádzaniu konceptu spoločensky zodpovedného správania a jeho prezentácii sa na Slovensku venuje len niekoľko inštitúcií, samotné podniky tento koncept veľmi nepropagujú, keď, tak len na svojich internetových stránkach. Je potrebné zlepšiť marketingovú komunikáciu a propagáciu spoločensky zodpovedného podnikania podnikmi a ďalšími, či už štátnymi alebo mimovládnymi organizáciami smerom k spotrebiteľom a širokej verejnosti.

Spoločensky zodpovedné podnikanie

Spoločenská zodpovednosť firiem bola definovaná prvý krát v roku 1953 ako záväzok podnikateľov usilovať sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiaduce z pohľadu cieľov a hodnôt našej spoločnosti (Carroll, 1999).

* Ing. Lucia Bartková, Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, Inštitút manažérskych systémov so sídlom v Poprade.

Základnou myšlienkou spoločensky zodpovedného správania podnikov je také podnikanie firmy, aby boli dosiahnuté ciele širšej spoločnosti, aby z podnikania firmy malo osoh aj jej širšie okolie, aby boli negatívne vplyvy jej podnikania, či už sociálne alebo ekologické, minimálne. V teórii sa stretávame s rôznymi definíciami spoločensky zodpovedného podnikania (BUNČÁK, 2005):

a) Business for Social Responsibility: „Podnikať takým spôsobom, že firma dosiahne alebo prekoná etické, právne, komerčné a verejné očakávania, ktoré od nej má spoločnosť."

b) The Canadian Centre for Philanthropy: „Súbor manažérskych postupov, ktoré zabezpečia, že organizácia minimalizuje negatívne, a zároveň maximalizuje pozitívne dôsledky jej správania na spoločnosť."

c) The Corporate Social Responsibility Newswire Service: „Integrácia firemných praktík a hodnôt takým spôsobom, že sú do nich zahrnuté záujmy všetkých zainteresovaných subjektov vrátane spotrebiteľov, zamestnancov, investorov a životného prostredia."

V súvislosti s marketingom a orientáciou na spotrebiteľa sa uvádzajú tri vzorové typy spoločenskej zodpovednosti podnikania (LUKNIČ, 1994): zodpovednosť voči spotrebiteľom, zodpovednosť voči verejnosti a vzťahy s konkurentmi.

Podpora spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku

V tejto oblasti sa vykazuje nízky záujem vlády a médií, aj keď tie by mohli mať veľmi významný dosah na zvýšenie povedomia obyvateľstva a na zavádzanie zodpovedného podnikania predovšetkým v malých a stredných podnikoch. Na vládnej úrovni sa pripravuje návrh Národnej CSR stratégie s víziou do roku 2017, v ktorej sa uvažuje o niekoľkých inštrumentoch (www.euractiv.sk, 2008):

- vznik Národnej komisie a vládneho portálu pre CSR,
- čierne listiny nezodpovedných firiem,
- kódexy správania pre jednotlivé sektory,
- CSR ako daňovo odpočítateľná položka.

Napriek tomu, podpore a propagácii zavádzania spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku sa v najväčšej miere venujú mimovládne organizácie. Ide predovšetkým o nadáciu Pontis, ktorá je zároveň administrátorom neformálneho združenia firiem Business Leaders Forum.

Nadácia Pontis je jednou z najväčších grantových a operačných nadácií na Slovensku. Programovo sa venuje trom základným oblastiam: pomoc neziskovým organizáciám, podpora zodpovedného podnikania a demokratizácia a rozvojová pomoc. Systematicky podporuje firemnú filantropiu, komunitné investovanie a spoločenskú zodpovednosť firiem. Chápe ju ako širší záväzok vytvárať a dodržiavať etické štandardy, prispievať k udržateľnému ekonomickému rozvoju spoločnosti a zlepšovaniu životného prostredia, zvyšovať kvalitu života zamestnancov a podporovať rozvoj komunity, v ktorej pôsobia. Pomáha firmám pri realizácii filantropických aktivít a poskytuje poradenstvo pri tvorbe filantropickej stratégie. Realizuje výskumnú a publikačnú činnosť a je organizátorom ocenenia filantropických aktivít Via Bona Slovakia. Podnikateľským subjektom ponúka najmä (www.nadaciapontis.sk, 2011):

- odborné manažovanie nadačných fondov,
- realizáciu zamestnaneckých grantových programov,

- podporu pri príprave programov firemného dobrovoľníctva,
- pomoc pri rozvoji spoločensky zodpovedného podnikania vo firme,
- pomoc pri zavedení štandardov pre zodpovedné podnikanie,
- efektívne distribuovanie vecných darov,
- organizovanie verejnej zbierky,
- ďalšie príležitosti ako rozvíjať medzisektorovú spoluprácu.

Nadácia Pontis poskytuje priestor na výmenu praktických skúseností a širšiu diskusiu o princípoch, výhodách a nových trendoch spoločensky zodpovedného podnikania prostredníctvom realizácie vzdelávacích podujatí. Svojou výskumnou a publikačnou činnosťou prispieva k rozvoju diskusie a prehĺbeniu teoretických vedomostí o téme spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku. Snaží sa tak rozšíriť ponuku relevantných informácií pre firmy, ktoré sa strategicky rozhodli podnikať spoločensky zodpovedne (www.nadaciapontis.sk, 2011). Záverom viacerých výskumov realizovaných nadáciou sa venuje ďalšia kapitola príspevku.

Ďalšou organizáciou podporujúcou spoločensky zodpovedné podnikanie na Slovensku, ktorého administrátorom je práve nadácia Pontis je Business Leaders Forum (ďalej BLF) Ide o neformálne združenie firiem, ktoré sa zaväzujú byť lídrami v presadzovaní princípov zodpovedného podnikania na Slovensku. Poslaním BLF je kultivovať spoločnosť vytváraním a implementovaním štandardov zodpovedného podnikania. Víziou BLF je zodpovedným podnikaním dosiahnuť trvalo udržateľný rozvoj a prosperitu Slovenska. BLF ponúka svojim členom aktivity zamerané na jednotlivé aspekty zodpovedného podnikania, do ktorých je možné sa zapojiť rôznou formou (www.blf.sk, 2011). Na internetovej stránke BLF je možné nájsť zoznam jeho členov, čiže podnikov, ktoré majú zavedený koncept spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku.

Vďaka podpore svojich členov a medzinárodných partnerov BLF realizovalo aktivity a podujatia zamerané na jednotlivé aspekty spoločensky zodpovedného podnikania s cieľom zvýšiť povedomie o danej problematike na Slovensku a prispieť tak k počtu firiem, ktoré popri finančných ukazovateľoch zaujíma aj dopad ich podnikania na spoločnosť a životné prostredie. Jednotlivé podujatia a aktivity sú prispôsobené potrebám odbornej verejnosti, charakteru problematiky a aktuálnej situácii na Slovensku, pričom ponúkajú priestor pre prípadové štúdie iných firiem, názory domácich i zahraničných odborníkov a výmenu skúseností.

Business Leaders Forum je súčasťou najväčšej európskej platformy, známej pod názvom CSR Europe, ktorá presadzuje koncept spoločenskej zodpovednosti firiem. Platforma združuje 25 organizácií zameraných na podporu zodpovedného podnikania z 19 krajín, čo spolu reprezentuje viac ako 1 800 firiem. Medzi ďalšie partnerské organizácie BLF patrí Business in the Community, ktorá je najstaršou britskou organizáciou v Európe, ktorá sa venuje podpore myšlienky spoločensky zodpovedného podnikania, už viac ako 20 rokov. International Business Leaders Forum je vzdelávacia charitatívna organizácia fungujúca od roku 1990. Jej hlavným cieľom je šíriť princípy zodpovedných podnikateľských praktík v medzinárodnom meradle, so špeciálnym zameraním na nové a vznikajúce trhové ekonomiky. Business Leaders Forum komunikuje s touto organizáciou zatiaľ ako neformálny partner (www.blf.sk, 2011).

Ďalšími, medzinárodnými inštitúciami, podporujúcimi koncept spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku sú Global Reporting Initiative, nezávislá medzinárodná inštitúcia, ktorá vznikla v Amsterdame v roku 1997, ktorej hlavným cieľom je

zvýšenie kvality, spoľahlivosti a využiteľnosti výročných správ o zodpovednom podnikaní a United Nations Global Compact, ktorá je jednou z celosvetových dobrovoľných iniciatív prezentujúcich zodpovedné firemné občianstvo a opiera sa o princípy verejnej zodpovednosti, transparentnosti a otvoreného dialógu (www.zodpovednepodnikanie.sk, 2011).

Vnímanie spoločenskej zodpovednosti podnikov na Slovensku

Na Slovensku sa koncept spoločenskej zodpovednosti podnikov začal etablovať v polovici deväťdesiatych rokov v súvislosti s príchodom nadnárodných korporácií na slovenský trh.

V roku 2004 uskutočnila Nadácia Pontis v spolupráci s agentúrou FOCUS prieskum vnímania spoločensky zodpovedného podnikania medzi obyvateľmi SR na reprezentatívnej vzorke 1010 obyvateľov SR vo veku od 18 rokov (www.nadaciapontis.sk, 2004). Ako ukazujú výsledky prieskumu, hoci obyvatelia Slovenska nevedeli presne definovať spoločenskú zodpovednosť podnikov, tento pojem sa skladá z natoľko rozšírených pojmov, že deviatim desatinám populácie asociujú aktivity súvisiace so spoločensky zodpovedným podnikaním.

Takmer dve tretiny respondentov považovali za dôležité vedieť, aké konkrétne spoločensky zodpovedné projekty sa na Slovensku podporujú a viac ako štyri pätiny respondentov si myslelo, že médiá by mali viac informovať o spoločensky zodpovedných projektoch. Asi polovica všetkých respondentov deklarovala, že by uprednostnila kúpu výrobku alebo služby od spoločensky zodpovednej firmy aj v prípade, že by za ňu museli zaplatiť viac.

Spoločensky zodpovedné aktivity sa pri utváraní osobného názoru na firmy nachádzali hneď za všeobecne uznávanými parametrami, ako je kvalita poskytovaných výrobkov a služieb, a prístup k zákazníkom. Najdôležitejšou spoločensky zodpovednou aktivitou bola pre respondentov poctivosť a otvorenosť pri podnikaní, nasledoval prístup k zamestnancom, prospech pre ekonomiku Slovenska, vzťah k životnému prostrediu, vzťah ku komunite a prístup k dodávateľom.

Ďalší reprezentatívny kvantitatívny prieskum, ktorý uskutočnila Nadácia Pontis v spolupráci s agentúrou FOCUS pre potreby združenia Business Leaders Forum prebehol v roku 2005 na reprezentatívnej vzorke 1003 obyvateľov SR vo veku od 18 rokov (www.nadaciapontis.sk, 2005).

V roku 2005 si takmer polovica (46 %) respondentov myslela, že na Slovensku existujú aspoň nejaké spoločensky zodpovedné firmy. Až 43 % respondentov si pritom myslelo, že takéto firmy existujú, ale sú v menšine a len 3 % respondentov tvrdili, že väčšina firiem na Slovensku je spoločensky zodpovedná. V porovnaní s rokom 2004, poklesol počet respondentov, ktorí si mysleli, že na Slovensku existujú spoločensky zodpovedné firmy o 26 percentuálnych bodov. Necelá polovica (45 %) respondentov vedela priamo pomenovať nejaké konkrétne spoločensky zodpovedné firmy.

Vo všeobecnosti respondenti považovali za najdôležitejšie spoločensky zodpovedné aktivity poctivosť pri podnikaní (45 %), vzdelávanie zamestnancov (44 %), zohľadňovanie životného prostredia (40 %), vyváženosť pracovného a osobného času (39 %), zamestnávanie postihnutých (35 %), rekvalifikácia prepustených zamestnancov (27 %) a dobrovoľníctvo (24 %). Respondenti, ktorí sa už stretli so spoločenskou zodpovednosťou firiem kládli vyšší dôraz na odlišné položky spoločensky zodpovedného podnikania. V porovnaní so všeobecnou

populáciou častejšie uvádzali zohľadňovanie životného prostredia, vzdelávanie zamestnancov a dobrovoľníctvo.

Ďalší zber dát agentúrou FOCUS v rámci prieskumu prebehol v roku 2006 na vzorke 1036 obyvateľov Slovenska vo veku od 18 rokov (www.nadaciapontis.sk, 2006). Podľa tohto prieskumu sa so spoločensky zodpovedným podnikaním stretlo 40 % respondentov. Mnohí z nich však tento pojem rozpoznávajú len intuitívne. Tento koncept je pre respondentov príliš abstraktný a v každodennom živote sa o neho nezaujímajú. Najdôležitejšou oblasťou spoločensky zodpovedného podnikania je pre respondentov zamestnanecká politika, vzťah k životnému prostrediu a filantropia.

Podľa výskumu vykonaného v roku 2008 združením Business Leaders Forum v spolupráci s agentúrou FOCUS na vzorke 1007 respondentov, až 50 % respondentov sa nikdy nestretlo s pojmom spoločensky zodpovedné podnikanie, pričom len 39 % zo všetkých respondentov skutočne vedelo vyjadriť obsah pojmu. Ďalšou informáciou bolo, že až 17 % respondentov si myslelo, že spoločensky zodpovedné podniky na Slovensku nie sú.

Až 80 % respondentov pri výbere zamestnávateľa zohľadňuje jeho povesť, pri kúpe produktov zodpovedné správanie zaváži u 60 %, kedy uprednostnia produkt zodpovednej firmy a dokonca 10 % respondentov už nekúpilo produkt z dôvodu nezodpovedného správania firmy. Medzi najdôležitejšie atribúty zodpovedného správania podniku sa zaradili poctivosť a dobré pracovné podmienky.

Najaktuálnejšie sa na to, ako ľudia na Slovensku vnímajú spoločensky zodpovedné konanie podnikov zameral online prieskum spoločnosti GfK Slovakia, do ktorého sa v roku 2010 zapojilo 1010 respondentov vo veku od 15 do 60 rokov.

Keď sa povie firemná filantropia alebo spoločensky zodpovedné podnikanie, ľudia si najčastejšie spomenú na spoločnosti v telekom sektore a v energetike, ďalej sú to podniky z oblasti médií, bankovníctva a IT. Ženy si skôr spomenú na kozmetické firmy, muži zase na spoločnosti z priemyslu. Vyše tretina ľudí nevedela uviesť žiaden konkrétny podnik, ktorý by časť zo svojho zisku zmysluplne investoval do spoločensky zodpovedných projektov. Ďalších 15 percent ľudí spájalo s týmito aktivitami skôr subjekty z tretieho sektora.

Najviac uznávanou aktivitou medzi ľuďmi na Slovensku je podpora vzdelávania a vedy. Na druhom mieste skončila ekológia a ochrana životného prostredia. Podpora rodiny sa umiestnila na treťom mieste a podpora zdravia a prevencie na štvrtom. Medzi ďalšie významné oblasti, kde ľudia oceňujú podporu firiem, je medicína a zdravotníctvo, spolu s prevenciou. Podporu humanitárnych a charitatívnych projektov oceňuje asi štvrtina ľudí na Slovensku.

ZÁVER

Napriek tomu, že spoločensky zodpovedné podnikanie má vo svete bohatú históriu, na Slovensku je tento koncept ešte stále novinkou. Povedomie o koncepte v súčasnosti šíria predovšetkým rôzne domáce i medzinárodné nadácie, či mimovládne organizácie a združenia venujúce sa spoločensky zodpovednému podnikaniu. Väčšinou tak robia iba na internete, kde sa s tými informáciami stretávajú len ľudia, ktorí sa o danú problematiku zaujímajú. Chýba tu širší záber v oblasti oslovenia širokej verejnosti. Svoju úlohu by mohli lepšie zohrávať štátne inštitúcie prostredníctvom vytvorenia napr. centrálne riadenej marketingovej kampane, prípadne zlepšením legislatívneho a daňového prostredia v prospech zvýhodnenia spoločensky zodpovedného podnikania.

LITERATÚRA

[1] BUNČÁK, M. 2005. Spoločensky zodpovedné podnikanie. Definície a história. In: BUSSARD, A. a i. *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Bratislava : Nadácia Integra, 2005. 112 s. Bez ISBN.

[2] Business Leaders Forum. [cit. 2011-03-16]. Dostupné na internete: <http://www.blf.sk/BLF>.

[3] CARROLL, A.B. 1999. Corporate Social Responsibility. Evolution of the Definitional Construct. In: *Business & Society*, roč. 38, 1999, číslo 3, s. 268-295. ISSN: 0007-6503.

[4] CSR na Slovensku: Pomaly ale iste. [cit. 2011-03-16]. Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/csr-spolocenska-zodpovednost/clanok/csr-na-slovensku-pomaly-ale-iste>.

[5] ČEKOVSKÁ. D., 2010. *Ľudia na Slovensku vedia oceniť spoločensky zodpovedné podnikanie firiem*. [cit. 2011-03-16]. Dostupné na internete: <http://www.gfk.sk/public_relations/press/press_articles/006189/index.sk.html>.

[6] LUKNIČ, A. S. 1994. *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava : Slovak Academic Press, 1994. 344 s. ISBN 80-85665-30-1.

[7] Partnerské organizácie. [cit. 2011-03-16]. Dostupné na internete: <http://www.blf.sk/partneri>.

[8] Podporujeme zodpovedné podnikanie. [cit. 2011-03-16]. Dostupné na internete: <http://www.nadaciapontis.sk/zodpovednost_firiem>.

[9] Organizácie venujúce sa zodpovednému podnikaniu. [cit. 2011-03-16]. Dostupné na internete: <http://www.zodpovednepodnikanie.sk/organizacie-venujuce-sa-zp/?PHPSESSI D=a685cdae082e7b82774cef882e101507>.

[10] Vnímanie SZF obyvateľmi Slovenska, 2004, 2005, 2006, 2008. [cit. 2011-03-16]. Dostupné na internete: <http://www.nadaciapontis.sk/prieskumy_a_publikacie>.

VÝROBNÝ PROCES VERS. KALKULÁCIE HODINOVÝCH SADZIEB VÝROBNÝCH STROJOV

PRODUCTION PROCESS VERS. HOURLY RATES CALCULATION OF PRODUCTION MACHINES

Veronika Beňová Jančíková

ABSTRACT

The question of competitiveness of enterprises can be interpreted as a multi-ranked problematics. This can be divided to conditions which the company can influence and the conditions arising and influencing the enterprise independently from theirs aims and activities. In the middle of attention are the conditions which can be affected, because those are the primary factors of efficiency achieved in the process of value creation.

Calculation and usage of hourly rates of machines, as the interpretation of fix and variable costs, is the part of calculation methods, where the direct production costs are calculated for a time unit. Calculation of total production costs is than built on material consumption based on bill of material, machine time consumption multiplied by hourly rate and human work consumption multiplied by hourly rate of operator. Above the direct costs are splitted the indirects.

The article is dealing with machine rates calculation analysis. Punctual and periodically updated hourly rates are the precondition to the effective planning and managing of costs, as a tool of increasing of efficiency and competitiveness of a production company.

KEY WORDS

productioin process, direct production costs, hourly rates, cost calculation

JEL Classification

P43

ÚVOD

Otázku konkurencieschopnosti firiem môžeme chápať ako viacvrstvovú problematiku primárne rozdeliteľnú na podmienky ovplyvniteľné podnikom a na podmienky, ktoré vznikajú a ovplyvňujú podnik nezávisle od jeho cieľov a aktivít. Podmienky, ktoré podnik vie a chce ovplyvňovať, stoja v centre záujmu, pretože sú primárnym predpokladom k dosiahnutiu vyššej efektivity, výkonnosti v procese tvorby hodnôt a tým aj k zvýšeniu konkurencieschopnosti firmy.

Na proces tvorby hodnôt sa môžme pozrieť z niekoľkých hľadísk. Z hľadiska charakteru môžme tento proces rozdeliť na výrobný proces a poskytovanie služieb. Príspevok sa zameriava na procesy, ktoré vznikajú vo výrobných podnikoch, na analýzu kalkulácií priamych nákladov výrobných strojov. Keďže základnou otázkou ostáva rozpoznanie nákladov v podniku, nákladových nosičov, ich hierarchizácia v podniku, s cieľom dosiahnutia vysokej účinnosti manažmentu nákladov, v rámci tejto širokej problematiky sa príspevok venuje téme výpočtu hodinových sadzieb výrobných strojov, metódy výpočtu spotreby nákladov priamo súvisiacich s chodom stroja na časovú jednotku.

Metodika výpočtu hodinovej sadzby

Výpočet a využitie hodinovej sadzby, ako vyjadrenia celkových fixných aj variabilných nákladov na hodinu behu stroja, je dané jej súčasťou v rámci kalkulačného postupu, kde sa priame výrobné náklady počítajú na jednotku času. Celková kalkulácia výrobných nákladov je potom postavená ako spotreba materiálu na základe jednice, spotreba výrobného času stroja krát hodinová sadzba stroja a spotreba ľudskej práce krát hodinová sadzba operátora. K priamym výrobným nákladom je potom rôznymi metódami prirátavaná výrobná, správna a odbytová réžia.

A) Výpočet čistej investície (NI - net investment)

V prípade nakúpených strojov, musíme do algoritmu výpočtu brať do úvahy obstarávaciu cenu stroja (PP - purchasing price), spolufinancovanie zákazníkom (CI - customer investment) a technické zhodnotenie (TR - technical revaluation):

$$NI = PP + CI + TR$$

Obstarávacia cena stroja (PP) v sebe zahŕňa kúpnu cenu stroja, cenu prídavných zariadení (dávkovače, dopravníky, sušičky, ...) a rôzne náklady, ktoré súvisia s uvedením stroja do prevádzky. Takýmito nákladmi môžu byť napríklad prepravné náklady, clo, montáž, programovanie a pod. V prípade presunov strojov v rámci skupiny (majetkovo prepojené podniky), je nutné zohľadniť reálnu hodnotu stroja - tzv. reprodukčnú obstarávaciu cenu (aktuálnu trhovú cenu), keďže fakturácia medzi spriaznenými podnikmi nemusí reflektovať a podľa praktických skúseností väčšinou nereflektuje túto hodnotu. Rovnaká logika platí pri výrobných strojoch, ktoré si takéto podniky podľa aktuálnych požiadaviek medzi sebou bezodplatne prepožičiavajú. V oboch prípadoch nemožno zabudnúť na náklady demontáže stroja.

Spolufinancovanie zákazníkom (CI) sa vyskytuje pri zákazkovej výrobe, ktorá má na určitý čas charakter sériovej výroby. Napríklad subdodávky do automobilového priemyslu - výrobný stroj je špecifický pre daný výrobok, ktorý sa v prípade automobilového priemyslu sériovo vyrába cca 4 roky, plus ďalších cca 2 - 6 roky na objednávku ako náhradné diely. V takýchto prípadoch sa môže objaviť spolufinancovanie zákazníkom, za účelom zatraktívnenia a odľahčenia zákazkovo - sériovej výroby pre osvedčených výrobcov.

Technické zhodnotenie (TR) sú také rekonštrukcie strojov, ktoré spôsobia zmenu účelu použitia, kvalitatívnu zmenu výkonnosti alebo technických parametrov, alebo technickým zhodnotením je modernizácia, čo chápeme ako rozšírenie vybavenosti alebo použiteľnosti stroja.

V prípade strojov, ktoré podnik financuje pomocou lízingu (finančný alebo operatívny) sa miesto obstarávacej ceny počíta výška istiny (kúpna cena stroja) plus úroky platené lízingovej spoločnosti. Pravdepodobnosť spolufinancovania zákazníkom a následné technické zhodnotenie je v takomto prípade financovania málo pravdepodobné, avšak nie vylúčené. Preto je algoritmus následného výpočtu nezmenený.

B) Výpočet odpisov stroja na hodinu výkonu investície (HA - hourly depreciation)

Dostupná kapacita (PC - possible capacity) je vyjadrená v hodinách práce stroja za rok. Výpočet berie do úvahy dni v aktuálnom roku, prikázané sviatky (dni, keď sa pracovať nesmie - na základe interných predpisov podniku), počet hodín práce stroja (napríklad v nepretržitej, trojzmennej prevádzke to bude 24 hodín) a percento využitia stroja. Toto

percento sa spravidla počíta na základe historických údajov, záznamov výrobného úseku. Evidencia väčšinou zahŕňa rozbor využitia pracovného časového fondu: hodiny práce stroja efektívne využité na produkciu, prestoje kvôli nastavovaniu, čas opráv, údžby, prestoje kvôli nepripravenému materiálu, neefektívnemu plánovaniu produkcie a podobne. 100 percentné využitie teda znižuje čas využitý na nastavovanie stroja, na opravy, údržbu. Prestoje spôsobené vonkajšími faktormi ako napríklad výpadok elektrickej energie, nepripravený materiál, zle naplánovaná výroba, nemôžu byť zahrnuté do hodinovej sadzby stroja. Takéto náklady sú spoločnými nákladmi výroby - výrobná réžia.

PC = (pracovné dni - prikázané sviatky) x hodín práce za deň x % využitia stroja

Odpisy na hodinu potom počítame:

HA = NI / roky odpisovania stroja / PC

C) Výpočet spotreby energií na hodinu výkonu (HEC - hourly energy consumption)

Každý stroj má v technickom popise uvedený príkon vyjadrený v kW. Prepočítať však spotrebu energie na základe príkonu uvedeného v príručkách nie je správne, pretože uvádzaný príkon je maximálny a teda kolíše od minimálnych hodnôt do maximálnych hodnôt (uvedený príkon). Riešením je napríklad rozdeliť celkovú plánovanú spotrebu energie na jednotlivé stroje podľa ich využitia a príkonu. Príklad je v tabuľke 1. Predpokladáme, že celková ročná spotreba energie bude 30.000 EUR (naplánované na základe predchádzajúcich období s prihliadnutím na zmenu objemu produkcie) a využitie strojov bude podľa údajov v tabuľke.

Tabuľka 1 Rozdelenie spotreby energií

Stroj	Príkon kW	% využitia stroja	Prepočítaný príkon kW	Spotreba energie EUR
(a)	(b)	(c)	(d = c x b)	(e = d / prep.príkon spolu / celk.spotreba E)
S1	30,00	80%	24,00	6 682,13
S2	95,00	75%	71,25	19 837,59
S3	25,00	50%	12,50	3 480,28
SPOLU	150,00		107,75	30 000,00

Zdroj: vlastné prepočty

D) Výpočet priestorových nákladov na hodinu výkonu (HRC - hourly room costs)

Celkové priestorové náklady (RC - room costs) vychádzajú z plochy pre jednotlivé stroje (OA), z odpisov na m2 (DPS), dostupnej kapacity (PC) a sadzby pre údržbu budovy (BMR) vyjadrenú v percentách.

HRC = OA x DPS / PC * (1+BMR)

Výpočet plochy využívanej strojom (OA - occupied area of machine) musí zohľadniť nielen priestor, na ktorom sa priamo stroj nachádza, ale aj plochy vymedzené pre daný stroj z hľadiska bezpečnosti práce, miesta pre pripravený materiál, obsluhu stroja a hotové výrobky

pri stroji. Celková plocha výroby sa potom rozdelí na plochu priamo využitú strojmi (MS - machine space) a na spoločné plochy (CS - common spaces) (chodby, manipulačné priestory). Do tohto výpočtu sa nezahŕňa plocha materiálových skladov alebo skladov hotových výrobkov, iba priestor, ktorý je využitý výrobnými strojmi, linkami a priestorom medzi nimi. Spoločné plochy sú rozdelené pomerne medzi jednotlivé stroje, rozvrhovou základňou je veľkosť priamo využitej plochy.

OA = MS + CS

K odpisom výrobných priestorov na m2 (DPS - depreciation of production spaces per square meter) dospejeme rozdelením budovy na výrobnú a ostatnú časť (administratíva, sklady, údržba, ... a pod.).

Vypočítame celkový ročný odpis budovy, ktorý sa rozdelí celkovými metrami štvorcovými budovy a vynásobí priestorom využitým v produkcii.

Napríklad: obstarávacia cena budovy je 1.200.000 EUR. Budova má spolu 120 m2, z čoho výroba podľa doleuvedeného využíva 96 m2.
Ročný odpis budovy = 1.200.000 EUR / 20 rokov = 60.000 EUR
Ročný odpis na m2 = 60.000 / 120 m2 = 500 EUR
Priestorové náklady výroby = 500 EUR x 96 m2 = 48.000 EUR

Zjednodušený príklad prepočtu využitého priestoru a priestorových nákladov je potom uvedený v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Rozdelenie priestorových nákladov

Stroj	Plocha priamo využ. strojom m2	Spoločné plochy m2	Celková plocha m2	Priestorové náklady / stroj m2
(a)	(b)	(c = b / priama plocha spolu x spoločné plochy spolu)	(d = c + b)	(e = ročný odpis na m2 x d)
S1	16	7	23	11 500
S2	30	14	44	22 000
S3	20	9	29	14 500
SPOLU	66	30	96	48 000

Zdroj: vlastné prepočty

Dostupná kapacita (PC - possible capacity) je vyjadrená v hodinách práce stroja za rok, ako to bolo uvedené vyššie.

Údržba budovy vyjadrená v percentách (BMR - Maintenance of building) je počítaná z pomeru celkových plánovaných nákladov na údržbu budovy a ročných odpisov budovy.

E) Výpočet úrokov na hodinu výkonu (HIC - hourly interest costs)

Celkové úrokové náklady vychádzajú z najvyššej úrokovej sadzby (IR = interest rate), ktorú poskytujú komerčné banky pre vklady s dlhodobou viazanosťou. Je to vlastne

alternatívny náklad kapitálu. Vyjadruje, o koľko výnosov prichádzame, ak peniaze investujeme do výrobného stroja namiesto viazania na bankovom účte. Jednoduchý prepočet je súčinom čistej investície a ročnej úrokovej sadzby. Ak tento súčin vydelíme celkovou dostupnou kapacitou (PC), dostaneme úrok na hodinu výkonu.

HIC = NI x IR / PC

F) Výpočet nákladov údržby na hodinu výkonu (HMC - hourly maitenance costs)

Podkladom pre určenie výšky nákladov na údržbu je znova výška čistej investície a sadzba (MR - maintenance rate), ktorá je definovaná na základe predchádzajúcich skúseností. Táto sadzba vyjadruje, koľko nákladov ročne vynaložíme na údržbu stroja z celkovej hodnoty stroja. Výpočet je súčinom čistej investície a sadzby údržby. Ak tento súčin zase vydelíme celkovou dostupnou kapacitou (PC), dostaneme náklady na údržbu na hodinu výkonu.

HMC = NI x MR / PC

G) Výpočet hodinovej sadzby stroja (HR - hourly rate)

Hodinová sadzba (HR - hourly rate) stroja je sumou vypočítaných nákladov na hodinu: odpisy stroja (HA - hourly depreciation), priestorové náklady (HRC - hourly room costs), úroky (HIC - hourly interest costs), spotreba energie (HEC - hourly energy consumption) a údržba (HMC - hourly maintenance costs).

HR = HA + HEC + HRC + HIC + HMC

ZÁVER

Využitie hodinovej sadzby je vo výrobnom podniku široké. V prvom rade je hodinová sadzba výrobného stroja podkladom pre kalkulácie predajných cien nových produktov - pre predbežné kalkulácie. Ďalej sú základom pre výpočet štandardných (skladových) cien hotových výrobkov, ako aj polovýrobkov (nedokončenej výroby), ktoré sú ďalej posúvané vo výrobnom procese napríklad na montáž (výsledné kalkulácie). S aktuálnou hodinovou sadzbou kalkuluje controlling aktuálne výrobné náklady jednotlivých výrobkov (priebežné kalkulácie).

Presné a periodicky aktualizované hodinové sadzby sú predpokladom k efektívnemu plánovaniu a riadeniu nákladov ako nástroja zvyšovania efektívnosti a konkurencieschopnosti výrobného podniku.

LITERATÚRA

bez použitej literatúry, na základe praktických skúseností získaných počas pôsobenia vo výrobných podnikoch

PODNIKATEĽSKÉ VZDELÁVANIE AKO NÁSTROJ ZVYŠOVANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI

ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AS A TOOL FOR IMPROVING COMPETITIVENESS

Boris Berta[*] a Miroslava Čverhová[**]

ABSTRACT

The term "Entrepreneurship education" means the process which involves a methodology to achieve the desired attributes and skills in people who choose to be entrepreneurs. The initiative, creativity, innovation and risk taking, as well as the ability to plan and manage projects in order to achieve the objectives include the following features, which can increase their chances in competitive environment.

KEY WORDS

Entrepreneurship education, intrapreneurship, entrepreneurship competences.

JEL Classification

A20, M29.

ÚVOD

Pri charakteristike podnikateľského vzdelávania je najdôležitejším faktorom práve samotný podnikateľ, ktorý je vzorom pre takýto prístup k výučbe. Podnikatelia boli v minulosti chápaní rôznymi spôsobmi. Pri zohľadňovaní ekonomickej rovnováhy na trhu, boli podnikatelia považovaní za tých, ktorí ju narúšali. Zavádzaním inovácií a vyhľadávaním prázdnych miest na trhu pre uplatnenie svojich schopností, dosahovali osobné alebo ekonomické výhody. Dnes by takéto správanie sa jednotlivca bolo považované za prínos pre celú ekonomiku a spoločnosť.

Na dosahovanie ekonomického rastu v ekonomike, je potrebné vychovať si takýchto podnikateľov, ktorí budú disponovať vlastnosťami a schopnosťami, ktoré im umožnia inovačne napĺňať ich ciele a sny a ak uspejú, celá spoločnosť z toho bude ťažiť. Preto pre potreby podnikateľského vzdelávania je potrebné zamerať sa na myslenie podnikateľov. Myslenie budúcich podnikateľov je možné rozvíjať viacerými metódami, ktoré sa hravou a nenásilnou formou postarajú o sformovanie osobnosti podnikateľa.

Na Slovensku sa podnikateľskému vzdelávaniu venuje pozornosť ešte len krátky čas a začalo sa od najnižšieho stupňa v systéme výučby. Čo má pre budúce generácie veľký význam a niektoré z aplikovaných metód by mohli prispieť k dosiahnutiu hlavných cieľov podnikateľského vzdelávania.

Kto je to podnikateľ? Čo je to podnikanie? Skutočnosť, že tieto otázky sú pokladané čoraz častejšie ukazuje, že sa stali témou s rastúcim záujmom. Aj napriek všetkému, všeobecne uznávanú definíciu na tieto otázky nemožno v literatúre nájsť.

[*] Ing. Boris Berta, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra financií a účtovníctva, spoluautorský podiel 50%

[**] Mgr. Miroslava Čverhová, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra financií a účtovníctva, spoluautorský podiel 50%

Konkurenčnosť

Konkurenčnosť je schopnosť podniku (odvetvia) alebo krajiny obstáť v súťaži, v strete podnikateľských záujmov s poprednými podnikmi alebo krajinami a zaistiť si minimálne strednodobú prosperitu, pričom cieľovým stavom je dlhodobo udržateľná prosperita.

Ukazovatele konkurenčnosti sa stali jednými z najvýznamnejších pri posudzovaní súčasných podnikov. Nemožno ich stotožňovať s ukazovateľmi ekonomického potenciálu, ekonomickej sily podniku a pod. Práve naopak – aj podnik či krajina s ekonomicky silným potenciálom sa môže vyznačovať nižšou konkurenčnosťou a opačne. Neoddeliteľným atribútom konkurenčnosti je aréna trhového prostredia, súťaž a rivalita, ktorou sa dnešné vysoko konkurenčné trhy objektívne vyznačujú, bez ktorej nie je možné tento ukazovateľ posudzovať a bez ktorej by ho nemalo význam merať.

Medzi ukazovatele konkurenčnosti konkrétnej organizácie patria:

- úroveň reálnych nákladov na prácu,
- produktivita práce,
- cenová úroveň produkcie,
- úroveň výskumu a vývoja organizácie, v rámci ktorého kladieme dôraz predovšetkým na úroveň kvalifikácie pracovníkov, štatistiku a patentov a úroveň využívaných technológií a technickú pokrokovosť. [1]

Definícia podnikateľa a podnikania

Termín „podnikateľ“ pochádza z francúzskeho slova „entreprendre“ , ktoré doslovne znamená „pustiť sa do niečoho“, „vykonať“ alebo „riskovať niečo“. Mill (1989) kladie dôraz na riziká. Podľa jeho prístupu je to kľúčový rozlišovací prvok medzi podnikateľmi a obchodnými manažérmi.

Vzhľadom k tomu, že Schumpeterova priekopnícka práca (1980) o študovaní podnikania a rozvoji podnikateľských činností zvýšila pozornosť teoretikov i praktických odborníkov, mal Schumpeter pravdepodobne najviac významný vplyv na učencov, ktorý pracovali na problematike podnikania. On prijal koncepciu, že ekonomická rovnováha môže byť videná ako základ ekonomickej teórie. Schumpeterov podnikateľ však nebude hrať zásadnú úlohu pri vytváraní rovnováhy v ekonomike, pretože podnikateľ je skôr vnímaný ako aktívny a narúša rovnováhu v ekonomike. Tiež robil rozdiely medzi inovátorom a vynálezcom. Schumpeter tvrdil že, podnikateľ je excelentný inovátor a ako taký sa zameriava na ničenie rovnováhy. Podnikateľ je osoba, ktorá zavádza náhle zmeny do každodenných obchodných operácií.

Je možné spresniť definíciu podnikateľa, ak budeme brať do úvahy niektoré jeho osobné aspekty. V snahe odlíšiť podnikateľa od ostatných, sa snažili výskumníci definovať nejaké vzory alebo osobné vlastnosti, ktoré sú spoločné pre väčšinu osôb považovaných za podnikateľov. Peter Kilby (1971) pri hľadaní našiel niektoré osobné podnikateľské funkcie. Dospel k záveru, že podnikateľ je veľkou a dôležitou bytosťou, ktorej vlastnosti a funkcie, úplne závisia na uhle pohľadu bádateľa.

Salomon (1991) rozvinul definíciu podnikateľa nasledovne: „inovatívna osoba, ktorá vytvára zmeny a hodnotu, venuje im čas a aj napriek bolesti neprestáva. Pričom berie na seba finančné, psychologické a sociálne riziká, je perspektívne prevádzkovo orientovaný a za to všetko prijíma odmenu ako finančné a osobné vyrovnanie.“

Najnovšie definície podnikania v Zelenej knihe – Podnikanie v Európe (Green Paper on Entrepreneurship In Europe) sa javia ako multidimenzionálny prístup, v ktorom podnikanie je predovšetkým považované za myslenie. Zahŕňa individuálnu motiváciu a schopnosti samostatne, alebo v rámci organizácie, identifikovať príležitosti a sledovať, aby sa

vytvárali nové hodnoty alebo hospodársky úspech. Dosiahnutie hospodárskeho úspechu vyžaduje vstup tvorivosti alebo inovácií a ich konkurenciu na existujúcom trhu alebo dokonca na ich základe vytvorenie nového trhu. Ak chceme, aby bol obchodný nápad úspešný, vyžaduje si to schopnosť kombinovať tvorivosť a inovácie s dobrým manažmentom a prispôsobiť podnikanie s cieľom optimalizovať jeho vývoj počas všetkých fáz jeho životného cyklu. To presahuje iba každodenné riadenie a dostávame sa k obchodným ambíciám a obchodnej stratégii. [2]

Podnikateľské vzdelávanie a Intrapreneurship

Z vyššie uvedeného vyplýva, že pojem „podnikateľské vzdelávanie" je myslenie. Je to proces vytvárania a rozvíjania ekonomických činností, kombinovaný so schopnosťou prevziať na seba riziká, využívať kreativitu a inovácie v novej alebo v už existujúcej spoločnosti.

Je potrebné spomenúť, že „Zelená kniha" popisuje podnikateľov ako homogénnu skupinu ľudí, ktorí pochádzajú zo všetkých kútov spoločnosti. A aj napriek tomu majú niektoré spoločné charakteristiky podnikateľského správania sa vrátane ochoty prijať riziko a chuť po nezávislosti a sebarealizácii.

Európska komisia navrhla pre zvýšenie podnikateľského vzdelávania kurzy, ktoré sa zaoberajú hlavnými aspektmi ako sú: vytváranie myšlienok a rozpoznávanie príležitostí, vytváranie nových organizácií a joint ventures. Taktiež pripomína dôležitosť inovatívneho manažmentu, spoločné podnikanie a podnikateľské myslenie ako zamestnanec vo väčšej spoločnosti, podnikateľský manažment a marketing, financie a spoločenský úspech.

Popri podnikaní je veľmi dôležitým pojmom aj „intrapreneurship" alebo „internal enterprises", čo charakterizuje ďalšie fázy rozvoja podnikovej štruktúry. Podľa Hulla (1996), „intrapreneurship" – podnikanie vo vnútri už existujúcej spoločnosti – je založené na poznatku, že existujúce spoločnosti väčšinou disponujú finančnými zdrojmi, expertízami, marketingom a systémom predaja potrebným pre zavedenie inovácií na trh. Byrokratické organizácie, krátkodobý záujem na dosahovaní zisku a proporčné zle zorganizovaná štruktúra prispievajú k potláčaniu kreativity a zabraňujú vývoju nových produktov. Spoločnosti si uvedomujú tieto skutočnosti a potrebu zavádzania inovácií a kreativity a to podporuje zavádzanie „intrapreneurshipu" do spoločností.

Postupne sa „intrapreneurship" stal prepojením strategickej priepasti medzi oddeleniami R&D a marketingovým oddelením v podnikoch a ponúklo riešenie pre problémy so zavedením inovácií na produkt schopný na predaj. Kľúčový element „intrapreneurshipu" je v realizácii inovácií od vývojovej fázy až k výrobe nových produktov a uvedenie produktu na trh. [2]

Charakteristika základných podnikateľských kompetencií

Ak sa chce človek produktívne vyrovnať s prudkými zmenami vo vede, technike, ekonomike, charaktere práce, musí sa učiť po celý život. Pre naplnenie osobných a spoločenských záujmov, kvalitu jeho života, je dôležité celoživotné vzdelávanie jednotlivca – od materskej školy, cez školské vzdelávanie, vzdelávanie v inštitúciách a podnikoch, až po vzdelávanie dôchodcov.

Požadovaná potreba celoživotného vzdelávania jednotlivcov súvisí s problematiku konkurencieschopnosti organizácií, regiónov, či štátov. V tejto súvislosti sa často používa pojem znalostná, či vedomostná ekonomika, vedomostná spoločnosť, a pod. Tento názov môže byť však zavádzajúci, pretože sa môže zdať, že dôraz vo vzdelávaní sa kladie na vedomosti. Preto nová spoločnosť by sa mala správnejšie nazývať vzdelanostná. [3]

Mať podnikateľské kompetencie znamená iniciatívne meniť myšlienky na skutky, optimálne využívať svoje osobnostné a odborné predpoklady, uplatňovať tvorivosť, inováciu

a riskovanie, plánovať a riadiť projekty pre dosiahnutie cieľov, pre úspešné uplatnenie sa vo svete práce, zmocniť sa príležitostí pre budovanie a rozvoj svojej profesijnej kariéry, i v celoživotnom vzdelávaní. Podnikateľské myslenie sa vzťahuje na schopnosť jednotlivca zmeniť myšlienky na skutky. Predpokladá iniciatívnosť, tvorivosť, inovácie a prijímanie rizika, ako aj schopnosť plánovať a riadiť projekty so zámerom dosiahnuť ciele. [4]

Podľa National Council for Graduate Entrepreneurship Towads Entrepreneurial University, podnikateľské správanie sa znamená :

- vyhľadávanie príležitostí a ich využívanie,
- prevziať iniciatívu, aby sa veci dotiahli do konca,
- kreatívne riešenie problémov,
- manažovania samého seba,
- preberanie zodpovednosti za veci a zároveň vlastníctva,
- mať prehľad vo veciach,
- efektívne využívať networking a stať sa interdependetným,
- kreatívne si spájať veci do súvislostí
- využívať znalosti na podstupovanie prekalkulovaného rizika.

Následne sú podnikateľské atribúty definované ako:

- orientácia na úspech a ambície,
- sebavedomie a viera vo svoje schopnosti,
- vytrvalosť,
- vysoký stupeň vnútornej sebakontroly,
- pracovitosť,
- sklon k učeniu sa pomocou práce,
- odhodlanosť,
- kreativita. [7]

Potreba podnikateľského vzdelávania

Dokumenty a štatistiky Európskej únie uvádzajú, že rozvíjanie podnikateľského myslenia je nutnosťou, ktorá môže prispieť k zvyšovaniu konkurencieschopnosti a konkurenčnosti podnikov. Dôležitá úloha vzdelávania a zavádzania viacerých podnikateľských zásad správania sa je v dnešnej dobe viditeľná v širokom meradle [5].

Pri definovaní aktivít, ktoré môžu prispieť ku zvýšeniu konkurencieschopnosti a konkurenčnosti podnikov je možné stimulovať ekonomické myslenie u mladých ľudí, podporovať ich inovatívne podnikateľské začiatky a podporovať spoločenskú kultúru, ktorá je naklonená podnikaniu a podnikom. Tieto nové požiadavky Európskej únie pre oživenie ekonomiky naznačujú, že Európa potrebuje viac ľudí, ktorí sa rozhodnú byť podnikateľmi. Pre pochopenie tejto požiadavky a vytvorenie vhodných tréningových a učebných programov je potrebné v prvom rade zamerať sa na hlavné charakteristiky tých ľudí, ktorí sa vyznačujú podnikateľským myslením. [2]

Je možné tvrdiť, že Európa potrebuje :

- ľudí s nadšeným myslením,
- ľudí, ktorí presadzujú svoje vízie s nadšením,
- ľudí, ktorí vedia vyvinúť stratégie, ktoré premenia ich vízie v skutočnosť s vytrvalosťou a odhodlaním,
- ľudí, ktorí vedia na seba zobrať zodpovednosť a doviesť svoju víziu do úspešného konca,
- ľudí, ktorí podstupujú riziká s obozretnosťou,

- ľudí, ktorí myslia pozitívne a vedia sa rozhodnúť a stáť si za svojím rozhodnutím.

Zároveň je zrejmé, že bez podnikania neexistuje rozvoj. Podnikateľské aktivity boli sledované aj na akademickej úrovni a ukázalo sa, že podnikateľské aktivity majú pozitívny dopad na zamestnanosť a ekonomický rast. [6]

ZÁVER

Pravou dušou malých podnikov sú práve podnikatelia, ktorí formujú svoje podniky a výrazne ovplyvňujú situáciu na trhu, keďže v Európskej únii tvoria malé a stredné podniky až 96% trhu.

Charakterizovaním hlavných podnikateľských kompetencií, ktoré zadefinovala Európska komisia ako súčasť celoživotného vzdelávania, podporila názory viacerých autorov na podstatu podnikateľského vzdelávania. Ich výsledkom sú najdôležitejšie vedomosti, zručnosti a postoje podnikateľa, ktoré by si mali osvojiť nielen zamestnanci v malých a stredných podnikoch, pretože tieto vedomosti a zručnosti môžu viesť k zvyšovaniu konkurencieschopnosti národnej ekonomiky. Zároveň títo podnikatelia napomáhajú k dosahovaniu lepších hospodárskych výsledkov cez kvalitnejšiu a inovatívnejšiu pracovnú silu, ktorá disponuje práve takýmito podnikateľskými kompetenciami.

LITERATÚRA

[1] ŠTEFKO, R.: *Personálna práca v hyperkonkurenčnom prostredí a personálny marketing*. Bratislava: Royal Service, 2001. 235s. ISBN 80-968379-4-X.

[2] FÜLÖP, G. et al.: *Entrepreneurship*. KOŠICE, 2009. 217s. ISBN 978-80-553-0224-9

[3] BLAŠKO, M.: *Úvod do modernej didaktiky I.*, 2010. [citované online], [13.4.2011]. Dostupné z: <http://web.tuke.sk/kip/main.php?om=1300&res=low&menu=1310>.

[4] BLAŠKO, M. *Úvod do modernej didaktiky I. (Systém tvorivo-humanistickej výučby). 2. rev.* vyd. Košice : KIP TU, 2010.

[5] Final Report or the Expert Group (March 2008) of the European Commission-Entrepreneurship in higher education, especially within nonbusiness Studies.

[6] Implementing the Community Lisbon Programme: Fostering Entrepreneurial Mindsets through Education and Learning, Communication from the Commission to the Council. the European Parlament, the European Economic and Social Committee and the Committee or the Regions. COM (2006) 33 final. Brussels - February. 13 2006.

[7] National Council for Graduate Entrepreneurship. Towards the Entrepreneurial University. May 22. 2005. Prof. Allan Gibb. University of Durham: Personal Development Stage. Tasks and Learning Needs, National Council for Graduate Entrepreneurship.

[8] ŠOLTÉS, M.: *Entrepreneurship education in Slovakia*. 2009. In: ERENET Profile. ISSN 1789-624X. - Vol. 4, no. 1 (2009), p. 26-30.

FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKŮ
THE FACTORS OF COMPANIES COMPETITIVENESS

Ladislav Blažek*

ABSTRACT
This paper presents results of research activities of the Research center of Competitiveness the Czech Economy, namely the area focused on competitiveness of companies. This is a presentation of the results of the research work carried out in 2007 and 2009, oriented to the analysis of success factors of companies located in the Czech Republic

KEY WORDS
Management, company, research work, factors of competitiveness, factors of success.

JEL Classification
L25, M10

1. ÚVOD

Problematika příčin konkurenceschopnosti, resp. úspěšnosti podniků je atraktivním a aktuálním tématem, a to jak pro teorii podnikového hospodářství, tak pro teorii managementu. V odborné literatuře se setkáváme s řadou prací orientovaných tímto směrem, nicméně nelze říci, že by dosažené výsledky vedly v dané oblasti k definitivnímu řešení. Spíše naopak: S novými poznatky se otevírají další a další problémy představující pro teorii i praxi nové výzvy.

Přístupy teorie podnikového hospodářství se opírají převážně o „tvrdá data“, zejména o finanční ukazatele, popřípadě jiné, objektivně vyjádřitelné a relativně přesně měřitelné údaje ekonomického charakteru. Výsledky těchto přístupů jsou k dispozici v podobě číselných údajů, získaných systematickými mnohačetnými měřeními. Tyto výsledky jsou zpravidla statisticky doložitelné a umožňují poměrně objektivní vnitro- i mezipodniková srovnávání. Jejich vadou na kráse je však skutečnost, že zachycují spíše důsledky než příčiny, tedy spíše hospodářskou úspěšnost podniků než nejdůležitější faktory, které ji ovlivňují, neboť ty se ve značné míře, a to stále častěji, skrývají spíše v oblasti „měkkých dat“.

Naproti tomu přístupy teorie podnikového managementu preferují právě „měkká data“ a vycházejí přitom z premisy, že hlavní oblastí, ze které se rekrutují rozhodující faktory hospodářské úspěšnosti podniků, jsou především lidé se svoji kvalifikací a kreativitou a vzájemné vztahy lidí uvnitř podniku i jejich vztahy vůči důležitým subjektům v okolí, zejména zákazníkům. Nicméně skutečnost, že se pracuje s informacemi, které jsou obtížně rozpoznatelné, uchopitelné a zejména měřitelné, vede k tomu, že aplikace takových přístupů se opírají spíše o dílčí postřehy analytiků a poradců, či názory úspěšných manažerů, než o rozsáhlé a systematické shromažďování a statistické vyhodnocování přesných údajů. Výsledky pak mají často charakter případových studií „nejlepší praxe“, které sice mohou být velmi inspirativní, ovšem bez záruky toho, že i jiný podnik bude úspěšný, pokud bude dělat

* Článek byl zpracován v rámci Centra konkurenční schopnosti české ekonomiky, které je společným výzkumným pracovištěm Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity, Centra ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu a Národního vzdělávacího fondu.

totéž, ale v jiných podmínkách. Nebo mají dané výsledky charakter do té míry obecných rad a doporučení, že s nimi v zásadě všichni souhlasí, ale tím také jejich přínos končí.

V dané souvislosti dlužno připomenout zájem manažerské literatury osmdesátých let dvacátého století o problematiku hledání dokonalosti. Nejznámější, zdaleka však ne jedinou publikací tohoto myšlenkového směru, byla práce konzultantů proslulé konzultační firmy McKinsey T. J. Peterse a R. H. Watermana „In Search of Excellence – Lessons from America´s Best-Run Companies“[1]. Šlo o stanovení několika jednoduchých doporučení v oblasti řízení, jejichž dodržování vede k hospodářské úspěšnosti. Tyto i další přístupy daného myšlenkového směru byly postupně podrobovány kritice a jsou již překonány. V současné době panuje názor, obrážející se i ve vysokoškolských učebnicích managementu, že univerzálně platné faktory, jednoznačně ovlivňující hospodářskou úspěšnost podniků, neexistují.

Uvedená témata, problémy a otázky se staly příčinami systematického zájmu řešitelského týmu působícího v rámci Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky o problematiku konkurenceschopnosti podniků a zejména o hledání faktorů jejich hospodářské úspěšnosti.

Důvodem, proč tento řešitelský tým v rámci dané úlohy neaplikoval beze zbytku některou z disponibilních metodik hodnocení hospodářské úspěšnosti podniků a analýzy jejich příčin, ale volil víceméně vlastní cestu, byla skutečnost, že se snažil, byť na počátku řešení spíše intuitivně, hledat reálné překlenutí mezi podnikohospodářskými a manažerskými přístupy.

Záměrem řešení nebylo pouze hodnocení hospodářské úspěšnosti a hledání faktorů, které tuto úspěšnost ovlivňují, ale rovněž, a to zejména, hledání a zobecňování příčin, proč jsou některé podniky úspěšnější než jiné. Cílem však v žádném případě nebylo nalezení obecně platného receptu, jak se stát úspěšným. Takový cíl je nereálný a nemá smysl o něj usilovat. Cíl řešení spočívá, volně řečeno, v nalezení určitých, obecně platných, typických kombinací hodnot veličin popisujících podnik, které vedou k určitým typickým charakteristikám jeho hospodářské úspěšnosti.

Daný výzkum byl realizován ve dvou etapách, z nichž první se opírala o empirické šetření realizované v roce 2007, druhá pak o šetření realizované v roce 2009.

V návaznosti na přípravné práce orientované na rešeršní činnost a vyjasňování zaměření a celkové koncepce práce a dále pak formulování teoretických a metodických východisek, došlo k formulaci základní hypotézy řešení a hlavního výzkumného cíle řešení[2].

Základní hypotéza: Existuje významná závislost mezi určitým typem hospodářské úspěšnosti podniků a určitou typickou konfigurací charakteristik podniků.

Hlavní vědecký cíl výzkumu: Potvrzení této hypotézy a nalezení typických konfigurací charakteristik (faktorů) vytvářejících určité typy hospodářské úspěšnosti podniků.

2. PRŮBĚH ŘEŠENÍ A JEHO VÝSLEDKY

Kroky, které byly v rámci řešení dané úlohy realizovány, lze charakterizovat takto[3]:

[1] Český překlad Peters, Watermann (1992).
[2] Srovnej Blažek a kol. (2007, s. 18).
[3] Blíže Blažek a kol. (2007), Blažek a kol. (2008), Blažek a kol. 2009.

1) Zpracování metodiky řešení

Metodika řešení byla založena na těchto definicích, zásadách a předpokladech:

- ✓ Konkurenceschopnost je potenciál (schopnost) podniku uspět v hospodářské soutěži s jinými podniky.
- ✓ Výsledkem této soutěže je úspěšnost (či neúspěšnost) podniku, vyjádřená jeho hospodářskými výsledky a měřená finančními ukazateli.
- ✓ Vztah mezi konkurenceschopností a úspěšností podniku je vztahem mezi příčinou a důsledkem, s vědomím zpětné vazby, tj. vlivu stávající hospodářské úspěšnosti na budoucí konkurenceschopnost.
- ✓ Přístup k řešení problematiky konkurenceschopnosti podniků se opíral o stakeholderský model podniku[4]. Důvodem pro tuto volbu je hypotéza, že rozhodující faktory hospodářské úspěšnosti podniku tkví ve vzájemných vztazích mezi podnikem a jeho stakeholdery.[5]

2) Vymezení základního souboru podniků

Základní soubor šetřených podniků byl vymezen podle

a) teritoriálního hlediska – podniky se sídlem v České republice, dále členěné dle krajů,

b) odvětvového hlediska – v první etapě (2007) se jednalo o odvětví D Zpracovatelský průmysl a odvětví F Stavebnictví, ve druhé etapě (2009) šlo o většinu zbývajících odvětví, konkrétně o odvětví A, B, C, E, G, H, I, K, L, M, N, O (dle v dané době platné odvětvové klasifikace ekonomických činností),

c) velikostního hlediska – v první etapě se jednalo o podniky s počtem pracovníků 50 a více, ve druhé etapě o podniky s počtem pracovníků 10 a více,

d) hlediska právní formy podnikání – společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti.

Soubor podniků, který splňoval výše vyjmenovaná kriteria, po vyloučení podniků v likvidaci, konkurzu, nebo soudní exekuci, čítal v rámci první etapy 4483 subjektů, v rámci druhé etapy pak 2098 subjektů.

S ohledem na skutečnost, že informace z účetních závěrek podniků, potřebné pro následnou analýzu, byly získávány z databáze Albertina Data, bylo nutno při výběru podniků, ve kterých mělo proběhnout dotazníkové šetření, rovněž analyzovat, do jaké míry a v jaké kvalitě jsou o nich v uvedené databázi potřebné informace k dispozici. Na základě této analýzy bylo v rámci první etapy vybráno 2817 podniků, v rámci druhé etapy 1209 podniků, které měly z hlediska komplexnosti a kvality účetních informací požadovanou úroveň. Tento soubor se stal pro předmětný výzkum souborem základním.

3) Analýza informačních zdrojů

Pro empirické šetření byly využity dva základní informační zdroje:

a) veřejně publikované informace

b) informace z dotazníkového šetření.

---

[4] Podrobněji viz Blažek, Doležalová, Klapalová, Šiška (2005).

[5] Pod pojmem stakeholder je míněn subjekt, který do podniku přináší určitý vklad a od podniku očekává odpovídající reciprocitu.

Z veřejně publikovaných informací byly pro účely empirického šetření využity zejména

- ✓ informace z webových stránek podniků;
- ✓ analýzy publikované na webových stránkách ipoint.financninoviny.cz;
- ✓ informace z obchodního rejstříku publikované na webových stránkách portal.justice.cz;
- ✓ informace z databáze CreditInfo, tvořící součást databáze Albertina Data.

První tři z výše uvedených zdrojů sloužily pro zpracování anotací podniků. Jednalo se o jedno – až dvoustránkové materiály, zachycující za každý podnik ve stručné podobě základní informace, jako například název, identifikační číslo a sídlo podniku, založení a historii podniku, ovládané a ovládající osoby, odvětvové začlenění, základní kapitál atd.

Informace z databáze Albertina Data zachycují za jednotlivé podniky data ekonomického charakteru, zpracovaná na základě roční účetní závěrky.

4) Koncipování dotazníku

Druhým ze základních informačních zdrojů byly informace z dotazníků vyplněných respondenty ve spolupráci s tazateli.

Při koncipování dotazníku bylo třeba řešit optimalizaci jeho rozsahu. Čím je dotazník rozsáhlejší, tím více informací lze jeho prostřednictvím získat. Naproti tomu s rostoucí velikostí roste pracnost vyplnění dotazníku a spolu s tím klesá koncentrace respondenta i tazatele a v důsledku toho i kvalita získaných dat. Příliš rozsáhlý dotazník může dokonce potenciálního respondenta odradit od záměru se dotazníkového šetření vůbec zúčastnit.

Struktura dotazníku a zaměření jednotlivých otázek vycházely ze stakeholderského přístupu, který úspěšnost či neúspěšnost podniku vnímá, jak již bylo výše zmíněno, jako výslednici střetu zájmů jednotlivých skupin stakeholderů, a to především vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, státu a komunity. S ohledem na toto pojetí se jednotlivé části dotazníku a v nich obsažené otázky vztahovaly k

- ✓ vlastníkům a majetku (typ vlastnické struktury, vliv vlastníků na řízení, úroveň vybavení hmotným majetkem, softwarové aplikace)
- ✓ zaměstnancům (zaměstnanecká struktura, fluktuace, podíl pohyblivé složky mzdy, zaměstnanecké výhody, vzdělávání aj.)
- ✓ odběratelům, zákazníkům (obchodní strategie, charakter odběratelů, jejich stabilita, podíl exportu, specifičnost produktů aj.)
- ✓ dodavatelům (charakter dodavatelů, jejich stabilita, podíl dodávek ze zahraničí, specifičnost dodávek aj.)
- ✓ společenské odpovědnosti podniků, kodexům a certifikátům[6]

Ve snaze o minimalizaci rozsahu byl dotazník zaměřen téměř výlučně jen na ty informace, které nelze efektivně získat z veřejně dostupných zdrojů, popřípadě jiným způsobem. Účelem aplikace dotazníku bylo především získání názorů a odhadů kvalifikovaných, strategicky uvažujících představitelů podniků.

[6] Dotazník pro první etapu je uveden v publikaci Blažek a kol. 2008, pro druhou etapu v publikaci Blažek a kol. 2009.

5) Příprava a realizace sběru dat

Empirického šetření se v první etapě zúčastnilo 432 podniků což je 15,33 % základního souboru, který čítal, jak již bylo zmíněno, 2817 podniků. V rámci druhé etapy se šetření zúčastnilo 267 podniků, tedy 12,73 % základního souboru (2098 podniků).

Uvedený podíl výběrového souboru představuje zhruba dvoj- až trojnásobek průměrné hodnoty, které bývá u šetření obdobného typu dosahováno. Tento úspěch je třeba připsat na vrub pečlivé přípravě šetření a systematické operativní komunikaci s respondenty.

Dotazník byl vyplněn v rámci schůzky respondenta s tazatelem. Tazatelé byli speciálně vyškoleni za účelem zvládnutí způsobu jakým má být dotazník vyplněn i za účelem hlubšího pochopení smyslu celého dotazníkového šetření. Tazatel před návštěvou obdržel anotaci navštěvovaného podniku s uvedením základních charakteristik. Znalost těchto informací přispěla k dobré atmosféře při jednání s respondentem (respondenti zpravidla pozitivně oceňovali, že tazatel o jejich podniku již leccos ví) i ke správnému pochopení toho, co respondent tazateli sděluje.

Vyplnění dotazníku bylo z hlediska odborného i časového značně náročné. Poměrně často se stávalo, že respondent přizval k vyplňování dotazníku další specialisty, zejména ekonomy a personalisty. Občas došlo k tomu, že některé otázky (zejména týkající se struktury pracovníků) byly zodpovězeny dodatečně a zaslány poštou. Vyplnění dotazníku v rámci interakce s tazatelem zabralo v průměru 90 až 120 minut. V závěru vyplňování se někdy již projevovala únava z dlouhého jednání i nedostatek času na straně respondenta. Výsledky ukazují, že v důsledku časové a odborné náročnosti nebyly v některých případech otázky správně pochopeny, což se projevuje v nepřesných odpovědích. Navzdory tomu lze však kvalitu získaných informací hodnotit převážně pozitivně.

6) Zajištění reprezentativnosti výběrového souboru podniků

Při zařazování podniků do výběrového souboru nebylo možno využít náhodného výběru, protože účast na šetření podléhala souhlasu podniků se této akce zúčastnit. Na druhé straně nebylo možno realizovat samovýběr, tedy akceptovat bez rozdílu všechny podniky, které by byly ochotny se šetření zúčastnit. Takový přístup by totiž velmi snížil reprezentativnost výběrového souboru. Byl proto uplatněn kvótní způsob výběru. Za kvótní proměnné byly zvoleny výše uvedené proměnné – teritorium, ve kterém podnik působí (kraj), odvětví ve kterém podnik působí, velikostní skupina podniku (50 až 99 pracovníků, 100 až 249 pracovníků, 250 a více pracovníků) a právní forma podnikání (akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným).

S ohledem na kapacitní zvládnutelnost dotazníkového šetření, zejména s ohledem na kapacitu tazatelů, bylo v každé z obou etap terénní šetření realizováno v několika vlnách. Za účelem dosažení maximální reprezentativnosti výběrového souboru byla, dle výše zmíněných kvótních proměnných, kontrolována v průběhu jednotlivých vln míra shody struktury tohoto souboru se strukturou základního souboru. Je možno konstatovat, že byla dosažena, s výjimkou některých krajů a některých odvětvových oddílů, vysoká míra shody v proporcích struktur základního a výběrového souboru, což reprezentativnost výběrového souboru nesporně pozitivně ovlivnilo.

7) Primární analýza získaných dat

V rámci primární analýzy byly vyhodnoceny frekvence odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku. Výsledky byly prezentovány jednotným způsobem v podobě standardizovaných tabulek a standardizovaných grafů, včetně komentářů, stručně interpretujících uvedené číselné

a grafické informace. Vyhodnocení bylo provedeno za výběrový soubor jako celek i za dílčí soubory, členěné dle odvětví, velikosti podniků a právní formy podnikání[7].

Touto cestou byla získána celá řada dílčích informací o tom „jaké podniky jsou“. Byla vytvořena východiska pro interpretaci získaných dat. Bylo rovněž získáno mnoho podnětů pro další zpracování. Nedílnou součástí primární analýzy bylo též čištění dat a jejich příprava pro transformaci za účelem dalšího využití.

8) Vytvoření skupin podniků dle jejich hospodářské úspěšnosti.

Dalším postupovým krokem na cestě k ověření výše zmíněné hypotézy bylo seskupení podniků dle hospodářské úspěšnosti. Na základě analýzy různých přístupů a se zohledněním disponibilních dat byla pro vyjádření hospodářské úspěšnosti zvolena finanční výkonnost reprezentovaná dvěma ukazateli – rentabilitou aktiv a růstem aktiv.

V rámci první etapy byl výběrový soubor, tj. 432 výše zmíněných podniků, strukturalizován na základě shlukové analýzy. Ta byla provedena metodou nejbližších středů (K-means cluster analysis), která rozčlenila podniky do relativně homogenních skupin (shluků) na základě minimální mezishlukové vzdálenosti jednotlivých členů shluku vyjádřených euklidovskou metrikou. S ohledem na skutečnost, že uvedené dva ukazatele nabývají různě vysokých hodnot, bylo nutno pro zajištění srovnatelnosti dané hodnoty standardizovat. Pro standardizaci byly využity tzv. z-scores.

S využitím pětiletých časových řad těchto ukazatelů bylo na základě shlukové analýzy vytvořeno třináct skupin podniků a ty pak, na základě ekonomické analýzy, byly agregovány do pěti a následně do tří typických skupin A, B a C.

Do skupiny A byly zařazeny podniky, které vykazovaly hodnoty obou ukazatelů nad průměrem výběrového souboru a dále podniky, kde jeden z ukazatelů byl nad průměrem, druhý sice pod průměrem, ale nezáporný. Jednalo se celkem o 205 podniků. Tyto podniky lze považovat za hospodářsky úspěšné.

Do skupiny B byly zařazeny podniky, kde hodnoty obou ukazatelů byly pod průměrem výběrového souboru, ale nezáporné. Konkrétně šlo o 185 podniků. Hospodářskou úspěšnost těchto podniků lze vnímat jako střední.

Do skupiny C byly zařazeny podniky, u kterých hodnoty obou uvedených ukazatelů byly záporné. Danou skupinu tvořilo 42 podniků. Tyto podniky, se zápornou finanční výkonností, lze považovat za hospodářsky neúspěšné.[8]

V rámci druhé etapy byla zvolena poněkud odlišná metodika. Vycházela z toho, že zaměření na rentabilitu aktiv a zaměření na růst aktiv představuje dvě protichůdné strategie, kdy pouze excelentní podniky mohou úspěšně uplatňovat obě současně.

Podle této metodiky byla celá množina podniků rozdělena v zásadě na dvě části. Hranicí mezi nimi tvořila hyperbola daná součinem mediánů pětiletých vážených průměrů rentability aktiv a růstu aktiv. Podniky, které se nalézaly v těsné blízkosti hyperboly byly z důvodů jasného rozlišení z dalšího hodnocení vyloučeny.

Do skupiny A, tj. mezi úspěšné podniky, které se umístily „nad hyperbolou“, bylo zařazeno celkem 121 podniků. Zbývající podniky, tedy ty, které umístily „pod hyperbolou“, byly ještě rozděleny na skupinu B, kterou tvořilo 80 podniků a skupinu C tvořenou 46

[7] Věcné výsledky primární analýzy za první etapu jsou uvedeny v publikaci Blažek a kol. 2007, za druhou etapu v publikaci Blažek a kol. 2009.

[8] Zdůvodnění volby ukazatelů i celé metodiky shlukování, včetně ekonomické interpretace je uvedeno v publikaci Šiška 2008.

podniky. Podniky skupiny B vykazovaly součin rentability aktiv a růstu aktiv sice podprůměrný, ale nezáporný. Podniky skupiny C měly hodnoty buď jednoho, nebo obou těchto ukazatelů záporné.

9) Definování vstupních proměnných

Na základě vyhodnocení vyplněných dotazníků a na základě dalších informačních zdrojů bylo o každém podniku získáno poměrně značné množství informací. Tento výchozí soubor proměnných bylo třeba transformovat na takový soubor, který je vhodný jako vstup do statistické metody, schopné vyhledat ty proměnné, které lze považovat za faktory hospodářské úspěšnosti analyzovaných podniků.

V rámci předmětné úlohy byly k předběžné redukci a transformaci využity tradiční statistické metody, opírající se zejména o dva postupné kroky, a to o:

- ✓ primární analýzu dat, vedoucí k eliminaci těch proměnných, které vykazovaly vysoký podíl chybějících hodnot (missing values), případně které vykazovaly velmi nízkou variabilitu mezi jednotlivými třídami (skupinami podniků vytvořenými dle hospodářské úspěšnosti)
- ✓ bivariační analýzu dat, která vedla zejména k eliminaci těch proměnných, které vykazovaly vzájemnou korelaci, případně vedla k vytvoření nových (umělých) proměnných.

Spolu s těmito statistickými metodami byla pro redukci a transformaci využita též věcná analýza vycházející z ekonomických aspektů zkoumaných souvislostí.

I přes značnou redukci provedenou tímto způsobem zůstala takto získaná množina poměrně rozsáhlá. V rámci první etapy se jednalo o 37 proměnných, v rámci druhé etapy pak o 43 proměnných. S vědomím toho, že vztahy mezi proměnnými (mezi charakteristikami podniků) jsou v předmětné úloze velmi složité a různorodé a nelze předem jednoznačně stanovit, které proměnné v tomto procesu vyřadit a které ponechat, postupovalo se při této redukci značně obezřetně.

10) Identifikace faktorů hospodářské úspěšnosti podniků

V rámci posledního, nicméně z metodického hlediska nejnáročnějšího kroku k verifikaci hypotézy o existenci významné závislosti mezi určitým typem hospodářské úspěšnosti podniků a určitou typickou konfigurací hodnot vybraných charakteristik popisujících tyto podniky, bylo třeba analyzovat, které z charakteristik získaných prostřednictvím empirického šetření, popisujících jednotlivé podniky základního souboru, ovlivňují hospodářskou úspěšnost těchto podniků, tedy ovlivňují jejich zařazení do výše uvedených skupin.

Vzhledem k tomu, že hypotéza oprávněně předpokládala, že se nejedná o partikulární vliv jednotlivých charakteristik, nýbrž integrální působení vždy určitého seskupení vybraných charakteristik, nebylo možno uvažovat o využití jednoduchých statistických metod, ale o využití metod schopných realizovat vícerozměrnou statistickou analýzu.

S ohledem na povahu řešeného problému byla zvolena aplikace přístupu založeného na metodice statistického rozpoznávání a klasifikace obrazů spolu s metodami redukce

dimenzionality, konkrétně metodami výběru nejinformativnějších příznaků.[9] V oblasti podnikové ekonomiky a managementu se jednalo o první aplikaci.

Metodika redukce dimenzionality rozhodovacích problémů klasifikačního typu (neboli metodika výběru nejinformativnějších příznaků) je velmi rozsáhlá a její objasnění je mimo možnosti tohoto článku.[10]

Na základě aplikace uvedené metodiky bylo v rámci první etapy z množiny 37 vstupních proměnných identifikováno 17 proměnných, které ve vzájemných vazbách svých hodnot vykazovaly největší vliv na to, do které ze tří skupin (A, B, C) analyzované podniky patří. Bylo je tedy možno v tomto smyslu považovat za faktory hospodářské úspěšnosti.

Těmito faktory jsou následující proměnné (charakteristiky) podniků:
1. Odvětví (zpracovatelský průmysl, stavebnictví)
2. Právní forma podnikání (společnost s ručením omezeným, akciová společnost)
3. Velikost (50 až 99 zaměstnanců, 100 až 249 zaměstnanců, 250 a více zaměstnanců)
4. Součást koncernu (podnik je / není součástí koncernu)
5. Původ vlastníka (český vlastník, zahraniční vlastník, český a zahraniční vlastník,)
6. Typ vlastnické struktury (a) Jediný vlastník, fyzická nebo právnická osoba, podnik není součástí koncernu, b) Jediný vlastník, právnická osoba, podnik je součástí koncernu, c) Majoritní vlastník, fyzická nebo právnická osoba, několik minoritních vlastníků, podnik může být i nemusí být součástí koncernu, d) Několik velkých českých vlastníků, fyzických osob, e) Ostatní struktury)
7. Podnikatelská strategie (cost leadership, differentiation, cost focus, differentiation focus)
8. Podíl importu na dodávkách
9. Softwarové aplikace – Moduly řízení výroby
10. Přidaná hodnota na zaměstnance
11. Podíl technicko-hospodářských pracovníků (z celkového počtu zaměstnanců)
12. Podíl pohyblivé složky mzdy
13. Výše prostředků na zaměstnanecké výhody (v procentech vůči personálním nákladům)
14. Výše prostředků na vzdělávání (v procentech vůči personálním nákladům)
15. Fluktuace (do 2 %, 2 až 10 %, více než 10 %)
16. Certifikát ISO 14000 (systém environmentálního managementu ano / ne)
17. Certifikát OHSAS 18001 (systém řízení ochrany a bezpečnosti práce ano / ne)

V rámci druhé etapy bylo analogickým způsobem z množiny 43 vstupních proměnných identifikováno 19 faktorů. Deset z těchto faktorů bylo stejných jako v případě první etapy. Jedná se o položky 1 až 5, 11 až 14 a 18. Zbývajících 9 faktorů bylo odlišných, což lze přičíst zejména na vrub odvětvovým specifikům, do jisté míry též odlišnosti časových období, ve kterých byla obě šetření realizována.[11]

11) Vytvoření skupin podniků dle podobnosti hodnot faktorů jejich hospodářské úspěšnosti

Poté, co byly stanoveny faktory hospodářské úspěšnosti, bylo třeba hledat, ve smyslu výše uvedeného hlavního cíle výzkumu, takové typické konfigurace hodnot těchto faktorů,

[9] Tyto přístupy spolu s příslušnými algoritmy jsou dlouhodobě rozvíjeny ve Společné laboratoři Fakulty managementu VŠE a ÚTIA AV ČR. Výsledky byly publikovány v desítkách prací, které mají ve světových citačních databázích více než 1000 citací.
[10] Nejzákladnější informace o této metodice vážící se k aplikaci na řešení předmětné úlohy stručně uvádí Blažek a kol. (2008). Stran podrobnějších informací lze odkázat např. na publikaci Pudil, Novovičová, Kittler. (1994).
[11] Úplný výčet faktorů s ohledem na omezený rozsah článku neuvádíme a odkazujeme na publikaci Blažek a kol. (2009) s. 281.

které vytvářejí určité typy hospodářské úspěšnosti podniků. Za tím účelem byly skupiny podniků, vytvořené dle jejich hospodářské úspěšnosti, dále strukturalizovány. Tato strukturalizace byla realizována s využitím stejné techniky shlukové analýzy jako v případě uvedeném v odstavci 8, ale tentokrát nikoliv podle hodnot výše zmíněných dvou finančních ukazatelů, nýbrž podle hodnot identifikovaných faktorů hospodářské úspěšnosti.

Uvedená strukturalizace byla provedena pouze v případě první etapy, a to s těmito výsledky: V rámci skupiny A, tedy hospodářsky úspěšných podniků, bylo takto vytvořeno 7 dílčích skupin (A I až A VII), v rámci skupiny B rovněž 7 dílčích skupin (B I až B VII) a v rámci skupiny C, tedy hospodářsky neúspěšných podniků, 3 dílčí skupiny (C I až C III).

12) Interpretace charakteristických rysů skupin podniků

Skupiny podniků, vytvořené na základě zmíněného shlukování, byly charakterizovány prostřednictvím hodnot výše uvedených 17ti faktorů hospodářské úspěšnosti, doplněných částečně, s ohledem na zvýšení míry ilustrativnosti, o několik dalších proměnných. Nejprve byla provedena interpretace charakteristických rysů na úrovni celého výběrového souboru, a to cestou porovnání hodnot faktorů a vybraných proměnných mezi třemi skupinami podniků (A, B a C). Dále byla provedena obdobná interpretace na podrobnější úrovni – v rámci skupiny A – hospodářsky úspěšných podniků, a to cestou porovnání hodnot stejných faktorů a proměnných jako v předchozím případě, ale mezi skupinami podniků A I až A VII, vytvořenými prostřednictvím shlukování dle identifikovaných 17ti faktorů hospodářské úspěšnosti.

S ohledem na rozsah článku není možno prezentovat charakteristiku všech uvedených skupin podniků[12]. Pro ilustraci uvádíme, ve značně zkrácené podobě, charakteristiku jedné ze skupin podniků náležejících mezi hospodářsky úspěšné:

<u>Skupina A II</u>
Zahrnuje 49 podniků, všechny náležejí do odvětví stavebnictví.

Převažují společnosti s ručením omezeným, kterých je více než 63 %, akciových společností je necelých 37 %. Zastoupeny jsou převážně podniky malé (50 až 99 zaměstnanců) s podílem cca 39 % a střední (100 až 249 zaměstnanců) s podílem 49 %. Pouze 12 % podniků je součástí koncernu.

Ve velké většině případů (cca 91 %) jsou vlastněny domácími vlastníky. Ve většině případů – bezmála 45 % - se jedná o vlastnickou strukturu několika fyzických osob. V cca 25 % případů jsou podniky vlastněny jediným vlastníkem, a to buď fyzickou nebo právnickou osobou.

Nelze říci, že by v této skupině podniků výrazněji dominovala některá z podnikatelských strategií. Nejvíce podniků, téměř 30 %, realizuje strategii differentiation, následují strategie cost leadership a differentiation focus, každá z nich je uplatňována ve 25 % podniků. Nejmenší zastoupení, necelých 21 % mají podniky uplatňující strategii cost focus.

Specifičnost produktů podniků v této skupině není vysoká. Stabilita odběratelů je relativně nízká, což je pro stavebnictví typické. Podíl exportu je velmi nízký.

Relativně nízký podíl specifických dodávek souvisí se stabilitou dodavatelů, která je v porovnání s průměry ostatních skupin skupiny A nejnižší. Podíl dodávek ze zahraničí je v porovnání s ostatními skupinami velmi nízký.

[12] Je uvedena v publikaci Blažek a kol. 2008

Úroveň hmotného majetku této skupiny podniků se blíží průměru skupiny A, v porovnání s průměrem celého výběrového souboru je však znatelně vyšší.

Přidaná hodnota na zaměstnance je poměrně nízká. Činí o něco více než 445 tis. Kč/zaměstnance za rok. Je podstatně nižší než průměr skupiny A (bezmála 564 tis. Kč) a je dokonce nižší i ve srovnání s průměrem celého výběrového souboru (cca 486 tis. Kč). Je to zřejmě dáno zejména skutečností, že ve stavebnictví je produktivita práce obecně nižší než ve zpracovatelském průmyslu, což souvisí s nižší vybaveností technikou a relativně vysokou specifičností realizace stavebních zakázek.

Podíl technicko-hospodářských pracovníků z celkového počtu zaměstnanců činí téměř 34 %. Je vyšší, než průměr za celou skupinu A (32 %). Je rovněž vyšší než průměr celého výběrového souboru (30 %). To opět souvisí se specifiky stavebnictví, a to zejména s náročností přípravy zakázek a náročností řízení realizace staveb.

Průměrný podíl pohyblivé složky mzdy z celkové mzdy dosahuje hodnoty téměř 30 %, což je méně, než činí průměr za celou skupinu A (bezmála 31 %), ale více, než je průměr za celý výběrový soubor (cca 29 %). Náklady na zaměstnanecké výhody, dosahují, v relaci vůči personálním nákladům, více než 6,2 %. To je více než činí průměr skupiny A (necelých 6 %) a zejména celého výběrového souboru (cca 5,6 %).

Prostředky vynakládané na vzdělávání zaměstnanců jsou podprůměrné. Fluktuace pracovníků je mírně podprůměrná.

Certifikát ISO 14000 vlastní téměř 90 % podniků, což je vysoko nad průměrem skupiny A, (cca 55 %), a zejména nad průměrem celého výběrového souboru (44 %). Tato skutečnost je opět typickou pro stavebnictví, kde vlastnictví certifikátu ISO 14000 se stává nutnou podmínkou pro úspěšnost při získávání zakázek. Vysoce nadprůměrné je rovněž uplatnění certifikátu OHSAS 1800. V dané skupině ho vlastní téměř 46 % podniků, zatímco průměr skupiny A činí necelých 21 % a průměr celého výběrového souboru necelých 16 %.

3. DISKUSE

Hledání faktorů hospodářské úspěšnosti podniků s využitím exaktního přístupu opírajícího se o vícerozměrnou statistickou analýzu dat o reprezentativním souboru podniků, představuje zatím poměrně málo prozkoumanou oblast. Některé z charakteristických skutečností a s nimi spjatých otázek proto předkládáme k diskusi.

3.1 Problém kauzality

V dané úloze jde principiálně o to, že se hledá vztah mezi hospodářskou úspěšností jako důsledkem a určitými charakteristikami podniku jako příčinou. Existuje logický předpoklad, že příčina časově předchází důsledku. V předmětném výzkumu to však nebylo (ani zatím nemohlo být) respektováno. Pětileté časové řady ukazatelů rentability aktiv a růstu aktiv, z nichž byla vyčíslena finanční výkonnost a z ní pak bylo usuzováno na hospodářskou úspěšnost, předcházely období, ke kterému byla sbírána data prostřednictvím dotazníku. Tedy minulá hospodářská úspěšnost byla dána do relace s příčinami budoucí hospodářské úspěšnosti. Výzkumný tým proto předpokládá, že informace z účetních závěrek, ze kterých se uvedené finanční ukazatele vyčíslují, budou shromažďovány i v dalších letech a výpočty budou realizovány s daty stále novějšími. Tím se postupně relace příčina – důsledek dostane do správné časové návaznosti. V dané souvislosti je však namístě připomenout, že lze předpokládat, a tím pádem též analyzovat, i opačnou kauzalitu: Do jaké míry si podnik, který

byl v minulosti hospodářsky úspěšný/neúspěšný vytvořil/nevytvořil předpoklady pro budoucí hospodářskou úspěšnost.

3.2 Výběr charakteristik podniků a jejich kvantifikace

Pro hodnocení finanční výkonnosti podniků existuje rozsáhlá, již po mnoho desetiletí propracovávaná teorie a z ní vychází řada metod, opírajících se o využití řady finančních ukazatelů. Tyto ukazatele jsou veličinami kvantitativní povahy. Jsou odvozeny z účetních dat, která odrážejí hodnotovou stránku popisované reality.

Nelze obecně říci, že by účetní oceňování reálných jevů i tvorba soustavy finančních ukazatelů byly prosté problémů. Rovněž tak samozřejmě nebyla bez problémů ani správná volba konkrétních finančních ukazatelů, které by pro účely dané aplikace co nejlépe vyjadřovaly finanční výkonnost a hospodářskou úspěšnost podniků. Nicméně v kontextu řešené úlohy je nepoměrně méně probádanou oblastí druhá strana analyzovaného vztahu – strana charakteristik podniků. A právě v této oblasti se nalézají problémy k jejichž řešení se snažila předmětná úloha zejména přispět.

Výchozím problémem je vytvoření množiny charakteristik podniku, o které lze zdůvodněně předpokládat, že obsahuje všechny potencionální faktory hospodářské úspěšnosti. Pokud tato množina takovou charakteristiku neobsahuje, nemůže být samozřejmě jako faktor vybrána. Přitom však neexistuje exaktní metoda pro koncipování takové množiny, ani pro testování rizika, že některá z těchto charakteristik chybí. Při řešení předmětné úlohy bylo proto nutné vycházet z heuristických postupů, opírajících o podnikohospodářskou teorii. Konkrétně šlo, jak již bylo výše zmíněno, o aplikaci stakeholderského přístupu.

Dalším z problémů je skutečnost, že zdrojem charakteristik podniků jsou v převážné míře subjektivní názory jejich představitelů zachycené na bodovacích škálách. V menším počtu případů se pak jedná o numerické hodnoty, z nichž některé se opírají o vnitropodnikové statistiky, v nejednom případě se však jedná o kvalifikované odhady. Lze předpokládat, že v rámci výběrového souboru se nepřesnosti vázané na subjektivní názory jednotlivých respondentů (nadhodnocování, podhodnocování, chybný či nepřesný názor aj.) vzájemně vykompenzují, ale zdaleka nelze vyloučit, že mohou kvalitu výsledků nepříznivě ovlivňovat.

Lze říci, že zatímco při kvantifikaci jedné strany zkoumaného vztahu – strany finančních ukazatelů podniku – se postupuje cestou jejich ohodnocení prostřednictvím účetního ocenění, pak při kvantifikaci druhé strany – strany věcných charakteristik podniku – se postupuje, až na výjimky tak, že kvalitativní jevy jsou kvantifikovány a převáděny na jednotnou bázi cestou aplikace bodovacích škál, popřípadě jinými způsoby.

4. ZÁVĚR

Výše uvedený postup výzkumu a jeho výsledky se vztahují, jak již bylo zmíněno, k první a druhé etapě empirického šetření na podnicích, které proběhly v letech 2007 a 2009. Dlužno poznamenat, že to, co je v tomto článku publikováno, představuje pouze menší část celkových výsledků. Celá řada poznatků, které vzešly z primární analýzy a dávají obraz o mnoha dílčích charakteristikách podniků, byla již publikována na jiných místech (např. Blažek a kol. 2007, Blažek 2007, Blažek, a kol. (2008), Blažek a kol. (2009), Blažek, Drášilová (2009) a v dalších publikacích)[13], popřípadě na svoje zveřejnění teprve čeká.

Lze konstatovat, že dosažené výsledky jsou povzbudivé, nicméně nejsou zatím ještě plně uspokojující. V oblasti metodické jde o poměrně závažný problém související se

[13] Uvedené publikace jsou v elektronické podobě zveřejněny na adrese http://www.econ.muni.cz/centrum-vyzkumu-konkurencni-schopnosti-ceske-ekonomiky/publikacni-cinnost-a-vysledky/

skutečností, že výsledky získané na základě metody vícerozměrné statistické analýzy sloužící pro identifikaci faktorů hospodářské úspěšnosti podniků jsou příliš volatilní, tj. reagují nepřiměřeně citlivě i na malé změny vstupních veličin. Pro zjištění důvodu a pro odladění celého aplikačního modelu byly provedeny a vyhodnoceny desítky simulací, jejichž výsledky a závěry z nich vyplývající budou publikovány ve druhé polovině roku 2011. Určitý dluh rovněž zůstává na straně věcné interpretace, zejména co se týká zasazení dosažených výsledků do širších národohospodářských souvislostí.

Uvedené skutečnosti jsou pro řešitelský kolektiv výzvou k jeho dalším výzkumným aktivitám.

LITERATURA

[1] BLAŽEK, L. (2007). Dílčí závěry z empirického šetření konkurenceschopnosti podniků. *Working papers 31/2007*. Brno : Masarykova univerzita, CVKS. ISSN 1801-4496.

[2] BLAŽEK, L. a kol. (2007). *Konkurenční schopnost podniků. Primární analýza výsledků empirického šetření.* Brno : Masarykova univerzita, 2007. 309 s. ISBN 978-80-210-4456-2.

[3] BLAŽEK, L. a kol. (2008). *Konkurenční schopnost podniků. Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti.* Brno : Masarykova univerzita, 2008. 210 s. ISBN 978-80-210-4734-1.

[4] BLAŽEK, L. a kol. (2009). *Konkurenční schopnost podniků. Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti. Druhá etapa.* Brno : Masarykova univerzita, 2009. 345 s. ISBN 978-80-210-5058-7.

[5] BLAŽEK, L., DRÁŠILOVÁ, A. (2009). *Vybrané výsledky z empirického šetření konkurenční schopnosti podniků. Druhá etapa.* Brno : Masarykova univerzita, 2009. 29 s. ISBN 978-80-210-5129-4.

[6] BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A., ŠIŠKA, L. (2005). Metodická východiska zkoumání řízení inovační výkonnosti. *Working Papers 11/2005*. Brno : Masarykova univerzita, CVKS, 2005. ISSN 1801-4496.

[7] BLAŽEK, L., ČÁSTEK, O. 2009: Stakeholder approach and the corporate financial performance. *Národohospodářský obzor*, IX., 2, p. 91-106.

[8] ČÁSTEK, O. 2010: *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2010. 242 s. ISBN 978-80-210-5411-0..

[9] KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004) *Manažerské finance.* Praha : C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.

[10] PETERS, T. J., WATERMANN, R. H. (1992). *Hledání dokonalosti. Poučení z nejlépe vedených amerických společností.* Praha : Svoboda – Libertas, 1992. ISBN 80-7205-817-7.

[11] PUDIL, P., NOVOVIČOVÁ, J., KITTLER, J. (1994). Floating Search Methods in Feature Selection. *Pattern Recognition Letters*, 1994, roč. 15, s.1119-1125.

[12] ŠIŠKA, L. (2008). Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS. *Working Papers 10/2008.* Brno : Masarykova univerzita, CVKS, 2008. ISSN 1801-4496.

[13] ŠPALEK, J., ČÁSTEK, O. 2010: Přínos učících se metod statistického rozpoznávání obrazů při hledání faktorů konkurenceschopnosti českých podniků. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 58, 9, od s. 922-937.

INOVAČNÁ POLITIKA A KONKURENCIESCHOPNOSŤ SLOVENSKA

INNOVATION POLICY AND COMPETITIVNESS OF SLOVAKIA

Juraj Borovský*

ABSTRACT

Article focused on development of governmental technical policy and his impact on country competitivness. There observe too that low level of innovation activity is notrelated only on governmental level, but also related with common culture. Article endeaver define basic roots of this phennomen.

KEYWORDS

Innovation policy; Competitivness; Roots of insufficiancy of Innovation acitivity

JEL Classification

031

ÚVOD

Pod pojmom *konkurencieschopnosť* sa vo všeobecnosti rozumie schopnosť firiem, odvetví, regiónov, národov a nadnárodných regiónov uspieť v konkurenčnej súťaži o zákazníka. V prípade krajín a regiónov jednak o investorov, o návštevníkov, zahraničné investície, ale aj o politický vplyv v medzinárodných organizáciách. U firiem, predovšetkým o získanie trhov, kapitálu a partnerov [2, s. 9-11]. Aj keď konkurencieschopnosť nadobúda v uvedených súťažiach rôzny obsah, jednotiacim prvkom je inovatívnosť, schopnosť tvoriť konkurenčnú výhodu ktorá zákazníkovi čo najlepšie spĺňa jeho potreby.

Rozdiely v národných ekonomických štruktúrach, hodnotách, kultúrach, inštitúciách a histórii sa silno podieľajú na úspechu v konkurenčnej súťaži. Obyvateľstvo každej krajiny z hľadiska jeho konkurencieschopnosti naberá na význame, pretože je nositeľom zručností a znalostí, ktoré podporujú konkurenčnú výhodu. Rola domácej krajiny je nezastupiteľná pre hodnotu a tvorbu národnej konkurencieschopnosti. Rovnako ako v podnikovej úrovni aj na úrovni štátu jedinou šancou získať a udržať si výhodu v medzinárodnej konkurencii je prostredníctvom zdokonaľovania a inovácií. Inovácie sú základným nástrojom, pomocou ktorého si krajina udržuje konkurencieschopnosť a zabezpečuje trvalý rast. Inovácia musí byť podporená investíciami do výskumu, fyzického kapitálu a ľudských zdrojov. Rovnako ako v podnikovej sfére, zohrávajú inovácie významnú rolu na úrovni krajiny – predovšetkým inovácie podmienok podnikania (zákony, predpisy, fungovanie inštitúcií, daňová politika a veľa iných faktorov). Nedostatok inovácií v tejto oblasti v rokoch 2005 – 2010, znamenalo zníženie konkurencieschopnosti Slovenskej republiky. Svetové ekonomické fórum, ktoré každoročne zostavuje rebríček konkurencieschopnosti krajín ukázal prudký pokles tejto vlastnosti z 36 miesta v roku 2005 na 60 miesto v roku 2010 [12]. Dôvodom nie je iba zhoršenie niektorých kritérií, ale predovšetkým spomalenie inovácií voči konkurenčným krajinám.

* doc. Ing. Juraj Borovský, PhD.; Komenského univerzita, Fakulta managementu, Bratislava

INOVAĆNÁ AKTIVITA SR

Pokiaľ firmy hrajú hlavnú rolu v procese tvorby konkurenčnej výhody, správanie firiem sa musí stať integrálne so stratégiou národnej konkurencieschopnosti. V tomto procese nie je možné oddeliť rast konkurencieschopnosti makro prostredia od mikroprostredia, ktoré spolu vytvárajú synergiu, dávajúcu vysokú pridanú hodnotu celému obyvateľstvu. Národná stratégia konkurencieschopnosti by mala byť založená na dynamickom raste prostredníctvom riadenia inovácií, keďže táto stratégia má potenciál posúvať krajinu vpred. Naopak, nákladové vodcovstvo je veľmi krehká, ťažko udržateľná výhoda. Dnešná lacná pracovná sila danej krajiny je ľahko nahradená zajtrajškom v inej krajine. konkurenčná výhoda založená na nákladovom faktore nie je vhodná na dosiahnutie dlhotrvajúceho rastu a rozvoja ekonomiky. V súčasnosti sú najprosperujúcejšie odvetvia, v ktorých konkurencia vychádza z kvality produktov, rapídneho rozvoja a výskumu viac než produkty založené na nízkej cene.

Ak podstata stratégie spočíva vo vytvorení zajtrajšej konkurenčnej výhody potom je nutné vytvoriť infraštruktúru podporujúcu podnikové vzdelávanie, tvorbu a rozširovanie znalostí a z nich vyplývajúce inovácie. Podniky musia inovovať aby prežili, úspešný podnikateľ musí vytvárať a riadiť zmeny. To, čo odlišuje úspešných podnikových inovátorov [1] od konkurentov je ich schopnosť vytvárať mechanizmy podporujúce neustále inovácie.

I keď sa Slovensko môže pochváliť vysokým hospodárskym rastom, atraktivitou pre investorov a stále ešte relatívne lacnou pracovnou silou, nemožno konštatovať, že je na správnej ceste stať sa rovnocenným konkurentom svojim európskym súperom. Dnes o konkurencieschopnosti rozhoduje najmä schopnosť maximálne zhodnotiť zdroje, poskytovať pridanú hodnotu a vytvárať riešenia, ktoré vedú k vyššej návratnosti vložených prostriedkov. Za tým všetkým stoja znalosti, ich získavanie, rozširovanie a využívanie. Ľudský potenciál je základným vstupom, ktorý pri správnom manažmente vedie k tvorbe vysokej pridanej hodnoty a konkurenčnej výhody. Poznatky, ktoré sú základom vyspelých ekonomík a ich rastu, majú potenciál poháňať trvalo udržateľný rast a udržať náskok pred ostatnými ekonomikami.

Nanešťastie, toto nie je príklad Slovenska. Pozitívnym faktom ostáva, že SR už deklarovala snahy o budovanie ekonomiky založenej na poznatkoch, formulovala víziu a stratégiu, ktorej obsahom sú priority a programy zamerané na rozvoj inovácií i budovanie hospodárstva založeného na znalostiach. Na druhej strane, o podobné iniciatívy sa vlády snažili už v predchádzajúcich obdobiach, boli zriadené centrá i agentúry na podporu inovatívnosti, no ich efekty sa prejavili len v minimálnej miere. V čom spočíva neúspech podniknutých iniciatív a deklarovaných snáh? Kde hľadať príčiny zlyhania navrhovaných programov? Pre efektívne naštartovanie zmeny a napĺňanie iniciatív je nevyhnutné identifikovať a analyzovať medzery, ktoré si vyžadujú presné zásahy a opatrenia na ich odstránenie.

Korene nedostatočných inovačných aktivít treba hľadať jednak v ťažkom zvládaní transformačného procesu na podnikovej úrovni, ktoré znamenalo výrazné zníženie podnikového potenciálu. Dôvody spočívali v:

- Prehlbujúce sa platobná neschopnosť podnikov a snaha po jej riešení medzi iným obmedzením výdavkov na vedu a výskum [3,s.20-22]
- Nedostatok odborných pracovníkov v oblasti predaja, ktorý podniky riešili presunom odborne zdatných pracovníkov oblasti výskumu a vývoja
- Strata trhov v bývalej RVHP na finálne produkty a ich nahradzovanie kompletačnými výrobkami, predovšetkým pre nemecké firmy. Táto produkcia sa opierala o výsledky vývoja v odoberajúcich krajinách. Aj keď by sa mohlo zdať, že od rozpadu RVHP uplynul už dosť dlhý čas, naštartovaná štruktúra priemyslu na kompletačné produkty, je dlhodobá.

- Reštriktívna politika štátu ktorá výrazne obmedzila výdavky na vedu a výskum vo všetkých oblastiach - V relatívnom meraní prostredníctvom podielu HDP, tak Slovensko padlo z horných priečok rebríčka na jeho chvost. V roku 1989 totiž slovenské výdavky na výskum a vývoj presahovali výdavky únie takmer dvojnásobne – 3,88% HDP(SR) oproti 1,98% HDP(EÚ). V rokoch 1989 - 1995 však došlo k prudkému poklesu objemu výdavkov. O desaťročie neskôr, v roku 1999, sa SR ocitla v opačnej situácii, keď výdavky EÚ (1,86% HDP) takmer trojnásobne presiahli výdavky SR (0,68%) [6]. Tento trend pokračuje aj po roku 2000. V roku 2009 predstavovali iba 0,48[7]. Po nešťastnom rozhodnutí o presune 180 mil.EUR v roku 2011 z kapitoly vedy a výskumu na výstavbu diaľníc, sa tento podiel zníži pod 0,40%. Susedné krajiny pritom využili rast vlastného HDP na posilnenie investícií do vedy a výskumu, napríklad v ČR medzi rokmi 1996 až 2007 sa podiel výdavkov na vedu a výskum zvýšil z 0,98 % HDP na 1,54 % HDP(!), v ostatných krajinách EÚ je tento podiel ešte oveľa vyšší .
- Pozitívnym signálom je rast presunu výskumu a vývoja značného počtu zahraničných investorov na Slovensko (napr. Johnson Control, Hewlet Packard, Volkswagen a ďalší). Sprievodným problémom, ktorý brzdí tieto aktivity, je nedostatočná podpora tohto procesu zo strany vysokých škôl a SAV (na niektoré problémy, ktoré túto situáciu spôsobujú poukážeme v ďalšom).

Roky 1997 - 2009 sa vyznačujú značnými fluktuáciami najmä v nominálnom vyjadrení. Taktiež dochádzalo k prudkému znižovaniu kapacít pracovníkov výskumu a vývoja. V r. 2003 v Slovenskej republike počet výskumníkov na 1000 pracovných síl dosiahol hodnotu 3,7 výskumníka [8] čo predstavuje približne len 60% európskeho priemeru (5,9). Nepriaznivú situáciu ešte zhoršoval pokles objemu výdavkov na jedného pracovníka o 9,4% v období 1995 – 2003 [10]

Pokles podielu výdavkov na vedu a výskum bol podstatne vyšší u podnikových zdrojov. V roku 2000 sa podnikové zdroje podieľali n celkových výdavkoch 57,4%-mi. Ich podiel klesol v roku 2005 na 39,5 %. Po tomto roku síce postupne vzrastali, ale zďaleka nedosiahli úroveň roku 2000 – v roku 2009 to predstavovalo 45 % [11]. Tieto fakty ukázali, že nielen Vláda nevenuje najdôležitejšiemu generátoru rastu pozornosť, ale je to aj podnikateľská sféra. Tá čerpá u podnikov so zahraničným kapitálom, predovšetkým z výsledkov vedy a techniky materských spoločností. Domáce podniky žijú veľa razy z podstaty a neinovujú dostatočne. Tým je možné vysvetliť aj zaostávanie konkurencieschopnosti Slovenska, ktoré sa premieta vo všetkých medzinárodných hodnoteniach.

Svetové ekonomické fórum každoročne spracováva a vydáva rozsiahlu správu o konkurencieschopnosti jednotlivých krajín. Postavenie a hodnotenie situácie Slovenska nie je v jednotlivých oblastiach nijak priaznivé. Súhrnne sa zaznamenal prudký pád v celkovom ratingu v hodnotiacej správe za rok 2010-2011 z 47 miesta na 60 miesto rebríčku. Najviac sa na tomto nepriaznivom umiestnení podieľalo hodnotenie vládnych a verejných inštitúcií a čo je pre budúci vývoj krajiny najhoršie, hodnotenie podpory a stavu inovačného prostredia. Najkritickejšie je hodnotená angažovanosť vlády na výskume pokrokových technológií, kde zo 139 hodnotených krajín bolo Slovensko umiestnené na 127 mieste , s rovnakou úrovňou hodnotenia ako také krajiny akými sú Swazijsko, alebo Burundi. Nepriaznivo bola hodnotená aj spolupráca univerzít s podnikateľskou sférou, kde Slovensko sa umiestnilo na 87 mieste s rovnakou úrovňou hodnotenia ako Mongolsko alebo Burkina Fasso. V porovnaní so SR bola hodnotená ČR, na 29 mieste. Ako potvrdenie vyššie uvedených skutočností o nízkom podiele podnikových výdavkov na VaV je 68 miesto (ČR na 25.).

PRÍČINY NEDOSTATOČNEJ AKTIVITY

Spoločnú príčinu nedostatočnej inovačnej aktivity Slovenska treba hľadať v spoločenskej kultúre, ktorá bola rozvíjaná desaťročia a ani prechod na trhovú ekonomiku ju podstatne nezmenil, navyše je upevňovaná aj vzdelávacím systémom. Za relevantné k inováciám (a v širšom aj ku zmenám) považujeme predovšetkým :

- Nedostatok schopnosti kauzálneho a systémového myslenia – prejavuje sa už v systéme vzdelávania, od základných škôl až po vysokoškolské vzdelávanie. Tento nedostatok sa prejavuje na všetkých úrovniach rozhodovania, až po úroveň vládnych a parlamentných. Charakteristickým je v tomto postoji riešenie následkov a nie príčin. Predovšetkým v školskom systéme, dôvodom je nepodporovanie kreatívneho, kritického myslenia, ale iba podpora hromadenia znalostí bez ich systémového utriedenia.
- Prežívanie alibistického prístupu vlastný funkčnému systému riadenia. Tento prístup bol desaťročia upevňovaný v súvislosti s prísne hierarchickým systémom riadenia, ktorý presúval kompetencie a zodpovednosť do centra. Priamy dôsledkom je „prekvitajúca“ byrokracia aj v oblasti vedy a výskumu.
- Malá ochota podstupovať riziko. Táto vlastnosť sa prejavuje v nízkej ochote Slovákov podnikať. Štatistický prieskum ktorý uskutočnil Eurostat, ukázal, že z EU práve na Slovensku je najmenší podiel obyvateľov, ktorý je ochotný podnikať – 26%, kým priemer v EÚ je 45% [9].

Uvedené tri charakteristické znaky spoločenskej kultúry sa premietajú do jednotlivých nami identifikovaných príčin nedostatočnej inovačnej klímy na Slovensku. Týka sa to rovnako štátnej politiky, ako aj podnikovej.
Súhrnne sa tieto vplyvy premietajú do :

- Nedostatočnej vednej politiky Slovenska a hlavne jej nedôslednosti
- Neadekvátna technická vybavenosť výskumných pracovísk
- Neefektívny model financovania výskumu a vývoja v SR
- Nedostatočná previazanosť riešených úloh a projektov výskumu a vývoja financovaných zo štátneho rozpočtu s potrebami spoločnosti a hospodárstva
- Neadekvátne kompetenčné a systémové riadenie na úrovni štátnych orgánov
- Absencia objektívneho systému hodnotenia a mapovania výskumného potenciálu Nedostatočná otvorenosť a absencia podnikateľského ducha
- Slabé prepojenie medzi univerzitami a praxou [5]
- Chýbajúci marketing a pasívny prístup slovenských univerzít
- Bariéry prostredia
- Nedostatočná podpora rozvoja podnikateľského prostredia a nesúlad inovačnej politiky a celkovej stratégie
- Rezortizmus
- Dominantná orientácia na technologicky nenáročné odvetvia s nízkymi požiadavkami na kvalifikovanú pracovnú silu
- Slabá propagácia poznatkov ako zdroja ekonomického rastu
- Kapitálová poddimenzovanosť podnikovej sféry
- Absencia vedecko – technickej spolupráce medzi podnikmi navzájom
- Prílišná uzavretosť a neochota zdieľať informácie a námety
- Slabá interakcia a nerozvinutá spolupráca medzi podnikmi
- Pasivita a absencia dlhodobej stratégie u malých a stredných podnikov
- Absencia inovačných stratégií na úrovni podnikov [4]
- Nedostatočná manažment inovácií [4]

ZÁVER

Zabezpečenie dlhodobého rastu konkurencieschopnosti Slovenska sa neobíde bez kauzálnej analýzy súčasného stavu a bez ochoty využiť tieto poznatky k opatreniam na vládnej ale aj podnikovej úrovni. A to bez ohľadu na aktuálne problémy ekonomiky.

LITERATÚRA

[1] BOLEKOVÁ,M. 2008. *Výzvy a problémy inovačnej politiky Slovenska*, [diplomová práca], Bratislava; Fakulta managementu UK. (práca ocenená rektorom UK), 91 strán

[2] BOROVSKÝ,J. 2005. *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*, Bratislava, Eurounion, 142 strán, ISBN 80-88984-66.1

[3] BOROVSKÝ,J. 2000. *Platobná neschopnosť – príčiny ,súvislosti, riešenia;* Bratislava, IPR 142 strán, ISBN 80-968546-6-6

[4] BOROVSKÝ,J. – GÁL, P. 2005. *Inovácie a transfer technológií*; Bratislava, Eurounion, 78 strán , ISBN 80-88984-86-6

[5] BOROVSKÝ, J.,2009: *Most medzi vedou a praxou* ,[on line] http://www.comedit.eu/data/clanky/most.doc (12.3.2011)

[6] KLAS, A. a kol.2005. *Technologický a inovačný rozvoj v Slovenskej republike.* Bratislava: Ústav svetovej a slovenskej ekonomiky SAV,. 390 s. ISBN 80-7144-147-3

[7] SPIŠIAKOVÁ,E. SUHANYI,L.: *Podpora výskumu a vývoja v krajinách V4*, in : Transfer inovácií 13/2009 [on line], TU Košice,

[8] Ministerstvo Školstva SR: Operačný plán Výskum a Vývoj. Bratislava: NSRR 2007 - 2013, 5.3. 2007 Dostupné z <http://www.sav.sk/uploads/eufunds/OP%20Vyskum%20a%20vyvoj%2009-03-2007.doc >

[9] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/fl283_en.pd (10.3.2011)

[10] Ministerstvo Školstva SR: Informácia o stave plnenia štátnych programov výskumu a vývoja v roku 2003. Bratislava, Jún 2004 Dostupné z <http://www.veda-technika.sk/fulltext/ispvav03.doc>

[11] http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=17334 (6.3.2011)

[12] WEF – World competetivness report 2010 http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf (24.2.2011)

ANALÝZA SMERNÍC A ŠTANDARDOV MERANIA SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI PODNIKOV

ANALYSIS OF GUIDLINES AND STANDARDS OF MEASURING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Zuzana Búciová* a Anna Lašáková**

ABSTRACT

The implementation of Corporate Social Responsibility principles and norms into daily corporate operations within the Slovak business environment is still at the beginning. Moreover, from the theoretical as well as scientific and methodological perspective, this topic remains somehow under-researched. Many business organizations in Slovakia endorsed the CSR in recent years, although only some of them report on this issue following certain guiding principles periodically. Hence, the basic aim of this paper is to analyze the most frequently used CSR reporting guidelines and standards in regard to their compliance with the European approach. Further, the paper aims at specification of potential limitations of selected reporting guidelines when being applied in the European entrepreneurial context.

KEY WORDS

corporate social responsibility (CSR), corporate social performance, business ethics, Global Reporting Initiative, Global Compact, sustainability reporting

JEL Classification

A13, A14, M14

ÚVOD

Albert Einstein vyslovil v minulosti myšlienku, že „nie všetko, čo sa dá spočítať, má váhu a nie všetko, čo má váhu, sa dá spočítať“[1] Tento pohľad si podľa M. Bakera (2011, s. 30) neosvojili šíritelia rôznorodých smerníc a štandardov na meranie výkonnosti podnikov v oblasti spoločenskej zodpovednosti, ktorí často prichádzajú s tak komplexnými systémami hodnotenia, že na ich pochopenie je potrebné mať mozog Einsteina.

Podľa výskumu spoločnosti SustainAbility pod názvom *Rate the Raters* (slov. *Ohodnoť hodnotiteľov*), ktorý sa uskutočnil v roku 2010, na svete existuje 108 globálnych systémov hodnotenia spoločenskej zodpovednosti podnikov (ďalej SZP) a trvalo udržateľného rozvoja a množstvo ďalších smerníc a štandardov, ktoré sa používajú na národnej úrovni jednotlivých krajín sveta. Spoločnou črtou väčšiny týchto systémov je, že porovnávajú výkon jednotlivých podnikov navzájom, vychádzajú z informácií, ktoré podniky poskytnú formou vyplnených dotazníkov, vyžadujú detailné informácie, ktoré je potrebné poskytnúť v presne stanovenej forme, inak ich nie je možné spracovať a vyhodnotiť. (Baker, 2011, s. 30).

Nezávislá výskumná a poradenská spoločnosť CSR Insight uvádza, že počet správ o spoločenskej zodpovednosti podnikov vzrástol z 300 v roku 1996 na 3100 v roku 2009,

* Mgr. Zuzana Búciová, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 50%.

** Mgr. Anna Lašáková, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 50%.

[1]Originálny citát znie „Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted“, výraz „count“ je použitý v dvoch významoch – počítať a mať určitú váhu, dôležitosť.

pričom zavádzanie reportovania[2] malo v USA oveľa pomalší priebeh ako v Európe. Správa tiež poukazuje na skutočnosť, že významným problémom v meraní a reportovaní SZP je nedostatok jednotných definícií a konzistentnej aplikácie, čo má za následok nespoľahlivé výsledky (*10 Trends in Sustainability Reporting*, 2010).

Práve rozdielne chápanie spoločenskej zodpovednosti podnikov spôsobuje, že je veľmi komplikované vytvoriť štandard, ktorý by komplexne pokrýval problematiku SZP a bol by rovnako akceptovaný v rôznych častiach sveta. „Rozdiely v chápaní SZP sa objavujú najmä pri stanovení počtu stakeholderov, voči ktorým by mali podniky nevyhnutne prijímať zodpovednosť a v priradení miery dôležitosti etickej zodpovednosti v rámci celkovej spoločenskej zodpovednosti podnikov.“ (Búciová, 2011, s. 3). Každý štandard či systém merania odzrkadľuje východiská SZP niektorej časti sveta, pre inú však môže byť nedostačujúci. Mnohé štandardy vychádzajú z tzv. amerického chápania SZP a nereflektujú osobitosti tzv. európskeho chápania SZP, ako dôraz na etickú zodpovednosť podniku, chápanie SZP ako inštitucionalizácie určitých princípov podnikania, či prijatie teórie stakeholderov ako základného východiska spoločenskej zodpovednosti podnikov.

Napriek tomu, že sa v súčasnej dobe začína čoraz viac hovoriť o nutnosti zdôrazniť etickú zodpovednosť podnikateľských subjektov, bežne používané smernice merania a reportovania SZP väčšinou etickú zodpovednosť merajú len veľmi okrajovo. Dôležitosť začlenenia etiky do každodennej činnosti podnikov je pritom celosvetovo aktuálnou témou. P. Knight upozorňuje na zmenu v tzv. americkom chápaní SZP slovami: „spoločenská zodpovednosť podnikov je o tom, ako podnikáte. Je to väčšmi o integrite a etike, než o rozhodnutí, že rozdáte peniaze svojich akcionárov“ (Knight, 2011). Na dôležitosť etiky v podnikaní poukázal aj predseda Európskej komisie José Manuela Barrossa, podľa ktorého je súčasná globálna ekonomická kríza „následkom, alebo aspoň čiastočným následkom toho, že niektorí podnikatelia neboli schopní pochopiť svoju širšiu etickú zodpovednosť“ (Barrosso, 2009).

Na Slovensku sa v posledných rokoch mnohé podniky hlásia k spoločenskej zodpovednosti, pričom iba niekoľko z nich vypracováva správy o spoločenskej zodpovednosti na základe určitých existujúcich smerníc alebo bez ich použitia. V našej krajine sa pre tieto účely zatiaľ implementovala len časť z globálnych smerníc a štandardov v oblasti SZP. Cieľom tohto príspevku je analyzovať najčastejšie používané smernice a štandardy z hľadiska ich súladu s európskymi východiskami SZP a poukázať na ich možné nedostatky.

Smernice reportovania trvalo udržateľného rozvoja

Údajne najkomplexnejší a najväčší počet indikátorov SZP prinášajú *Smernice reportovania trvalo udržateľného rozvoja* (2006), zostavené organizáciou Global Reporting Initiative (GRI), ktoré boli vypracované v spolupráci s rôznorodými podnikmi a ich stakeholdermi. Podľa celosvetového prieskumu o používaní smerníc GRI, ktorý sa realizoval na vzorke viac ako 2000 respondentov, až 65% podnikov vo svete považuje smernice GRI za najlepší štandard na písanie správ o zodpovednom podnikaní (Bartels, Rogers, Kuszewski, 2008). Obsahujú princípy, návod a štandardy pre zverejňovanie informácií, ktoré by mal podnik uvádzať v správe o spoločenskej zodpovednosti podnikov.

Podľa GRI je potrebné v správe uviesť základné informácie o podniku, vysvetliť, ako je koncept SZP začlenený do celkovej stratégie podniku, identifikovať podnikových stakeholderov a popísať výkon podniku v oblasti SZP pomocou stanovených indikátorov kvantitatívneho a kvalitatívneho charakteru.

[2] Výraz *reportovanie* vznikol z angl. slova *reporting* a v súvislosti s problematikou SZP označuje spravodajstvo podniku o stave svojej spoločenskej zodpovednosti voči interným a externým stakeholderom.

Indikátory sú rozdelené do šiestich oblastí – ekonomika, životné prostredie, pracovné postupy a dôstojné pracovné podmienky, ľudské práva, zodpovednosť za produkty, spoločnosť. Každý indikátor má svoj protokol, ktorý obsahuje jeho význam, podrobný popis a metodológiu spracovania. Podniky sa môžu samostatne rozhodnúť, ktoré z ponúknutých 79 indikátorov budú reportovať a ktoré nie. Podľa množstva a povahy zverejnených indikátorov a častí správy je každý podnik zaradený do jednej z troch hlavných aplikačných úrovní: A, B alebo C. Pre väčšiu hodnovernosť je možné nechať správu overiť externým subjektom, čo sa označuje pridaním znamienka „+“ k aplikačnej úrovni správy. Aplikačná úroveň vyjadruje rozsah a kvalitu správy, nie kvalitu výkonu organizácie v oblasti spoločenskej zodpovednosti.

Smernice GRI sú v súčasnosti najkomplexnejším nástrojom na reportovanie SZP. Napriek tomu je možné identifikovať niekoľko nedostatkov týchto smerníc:

- **Smernice nestanovujú minimálny štandard SZP**. Podniky, ktoré píšu správy o SZP podľa smerníc GRI, môžu porovnávať svoj výkon v oblasti SZP s výkonom svojho podniku z predchádzajúcich rokov, ako aj s výkonom iných podnikov zo svojej krajiny alebo zo zahraničia. Smernice ale nestanovujú minimálny štandard toho, čo možno považovať za spoločensky zodpovedné správanie, čo je absolútnym minimom spoločenskej zodpovednosti a kedy je možné výkon ich podniku považovať za spoločensky zodpovedný.
- **Univerzálnosť smerníc neumožňuje dostatočne zapracovať európske špecifiká SZP.** Smernice sú zostavené tak, aby podľa nich mohol reportovať SZP akýkoľvek podnik na svete a aby údaje boli vzájomne porovnateľné. Táto výhoda smerníc sa stáva aj ich slabou stránkou. Indikátory SZP sú formulované univerzálne, aby vyhovovali podnikom z rôznorodých krajín a kultúr. Európske podniky tak často reportujú indikátory, ktorých splnenie im vyplýva priamo zo zákona a ďalšie povinnosti a aktivity, ktoré sú charakteristické pre podniky pôsobiace v našich podmienkach, nie sú kvôli globálnemu charakteru smerníc v indikátoroch zahrnuté.
- **Smernice nedostatočne pokrývajú etickú zodpovednosť a nezohľadňujú všetky skupiny stakeholderov.** Napriek tomu, že ide o veľmi podrobné spracovanie problematiky SZP, smernice nepokrývajú všetky skupiny podnikových stakeholderov, ani všetky etické otázky týkajúce sa podnikania. Prevažujú kvantitatívne indikátory, ktoré sú nevyhnutné z dôvodu porovnania výkonu podniku s predchádzajúcimi rokmi alebo s inými podnikmi, ale ktoré nemôžu odzrkadliť napr. etickú zodpovednosť podniku vo vzťahu k rôznym skupinám stakeholderov.
- **Zložitá metodika spracovania indikátorov**. Kvalitne napísaná správa o SZP zostavená podľa smerníc GRI je nepochybne veľmi cenným zdrojom informácií pre možných investorov, obchodných partnerov či odborníkov. Bežní ľudia (zákazníci, zamestnanci, ľudia z miestnych komunít) však môžu mať problém s čítaním tejto správy z dôvodu zložitej metodiky spracovania jednotlivých indikátorov a veľkého množstva kvantitatívnych indikátorov.

Iniciatíva Global Compact

S niektorými s vyššie uvedených nedostatkov sa môžeme stretnúť aj u iných používaných smerníc a štandardov. Ďalším často vytýkaným nedostatkom súčasných nástrojov na reportovanie a meranie SZP je príliš všeobecná formulácia jednotlivých princípov, ktorá umožňuje hlásiť sa k SZP aj podnikom, ktoré to so zavádzaním zodpovedných podnikateľských praktík nemyslia vážne.

Takejto kritike čelila napr. iniciatíva *Global Compact* (v preklade „globálna súdržnosť“), ku ktorej sa od jej spustenia v roku 2000 pridalo vyše 7700 podnikov a inštitúcií z celého sveta (United Nations Global Compact: Business Participation, 2008). Mimovládne organizácie poukazovali na možnosť „zneužitia“ účasti podnikov na *Global Compact* na čisto marketingové účely. Účasť na *Global Compact* od podnikov totiž nevyžaduje splnenie konkrétne vytýčených cieľov a kritérií, ale raz ročne očakáva vypracovanie správy (tzv. „Communication on Progresss“) s popisom spôsobov, akými podniky podporujú *Global Compact* a jeho desať princípov z oblasti ľudských práv, pracovných noriem, životného prostredia a boja proti korupcii. Z dôvodu neurčitých cieľov a nekonkrétnych podmienok môžu podniky využívať *Global Compact* aj bez toho, aby v praxi niečo zmenili. Po protestoch zo strany mimovládnych organizácií boli v roku 2005 prijaté opatrenia, ktorých cieľom je zabrániť zneužitiu spojenia organizácie s OSN alebo s iniciatívou *Global Compact*. V prípade porušenia všeobecných cieľov a zásad *Global Compact* tak vzniká možnosť na určité postihy podnikov a inštitúcií – možno ich označiť za „neaktívne“ alebo úplne odstrániť zo zoznamu členov *Global Compact*.

Princípy zodpovedného fungovania na trhu

Ďalší pohľad na obsah SZP poskytujú *Princípy zodpovedného fungovania na trhu* (angl. *The Marketplace Responsibility Principles*, 2006), ktoré boli vytvorené pod hlavičkou britskej organizácie Business in the Community (BITC). Pracovná skupina, v ktorej bolo zastúpených 10 celosvetových podnikov vypracovala deväť princípov zodpovedného podnikania a postupy pri zavádzaní a riadení týchto princípov v praxi. Ide o nasledovné princípy: (1) rešpektuj svojich zákazníkov, (2) podporuj zraniteľných zákazníkov (t. j. zákazníkov, ktorí by mohli byť mimoriadne nepriaznivo ovplyvnení produktom alebo službou, resp. nedodaním produktu alebo služby), (3) hľadaj potenciálnych zákazníkov medzi skupinami, ktoré sú v súčasnosti vylúčené zo spotreby, (4) dohliadaj na dopad používania tvojho výrobku (t. j. zvažovať všetky environmentálne, spoločenské a iné dopady, ktoré môžu byť spojené s používaním daného produktu), (5) aktívne zabraňuj zneužívaniu produktov, (6) aktívne riaď zodpovednosť v celom dodávateľskom reťazci, (7) zaobchádzaj s dodávateľmi ako s partnermi, (8) spolupracuj s tvorcami pravidiel (t. j. transparentne spolupracovať pri vytváraní a pripomienkovaní legislatívy tak, aby lepšie napomáhala spoločenským záujmom) a (9) dbaj na konzistentnosť štandardov podnikania aj na miestach s nízkou legislatívnou úrovňou.

Hlavným prínosom tohto dokumentu je vytvorenie štruktúry, pomocou ktorej možno identifikovať otázky SZP v rámci základných trhových vzťahov so zákazníkmi, dodávateľmi a vládou. K záväzku podnikať podľa týchto zásad sa môžu pridať všetky členské podniky organizácie BITC. Za nedostatok možno považovať malý počet skupín stakeholderov, ku ktorým sa dokument vyjadruje a tiež to, že dokument nezachádza do podrobností, ale zostáva formulovaný príliš všeobecne.

Štandard GoodCorporation

Európskemu chápaniu SZP sa najviac približuje *Štandard GoodCorporation* (angl. *The GoodCorporation Standard*, 2007). Tento štandard vychádza zo základného súboru princípov, ktoré definujú rámec zodpovedného riadenia organizácie akéhokoľvek typu. Na základe jednotlivých princípov štandard stanovuje postupy riadenia, ktoré je možné hodnotiť za účelom zistenia, do akej miery zodpovedne podnik v skutočnosti pracuje. Ide o kvalitatívne hodnotenie podniku v oblasti dodržiavania etických podnikateľských praktík, pričom tieto praktiky nestačí proklamovať, ale je potrebné preukázať aj spôsob ich uplatňovania v praxi.

Ako príklad možno uviesť nasledovný princíp zodpovedného riadenia podniku vo vzťahu k zamestnancom: „Organizácia má spravodlivú koncepciu odmeňovania všade, kde pôsobí“. Tento princíp je rozpísaný do dvoch postupov riadenia, ktoré sú predmetom hodnotenia: (1) Zamestnanci vedia, kedy a ako sa určuje ich odmena za prácu a (2) Pri určovaní odmeny za prácu sa berú do úvahy miestne životné náklady a úroveň miezd.

Štandard vníma SZP ako zodpovednosť vo vzťahu k zamestnancom, zákazníkom, dodávateľom a subdodávateľom, komunite, životnému prostrediu a akcionárom alebo vlastníkom.

Pri každom jednotlivom postupe sleduje *Štandard GoodCorporation* štyri úrovne dôkazov (existencia strategickej koncepcie, systém realizácie strategickej koncepcie, záznamy preukazujúce funkčnosť systému a názory zúčastnených subjektov na funkčnosť systémov), ktoré sa vyhodnocujú pridelením jedného z piatich kvalifikačných stupňov (nedostatočný, menší nesúlad, pripomienka, uznanie a pochvala). Akreditáciu môže získať len ten podnik, ktorý dosiahne vo všetkých hodnotených oblastiach stanovených štandardom hodnotenie „pripomienka“ alebo vyššie, čo znamená, že v podniku preukázateľne existuje funkčná strategická koncepcia a postupy vo všetkých oblastiach stanovených štandardom. Akreditácia je platná po dobu jedného roka a následne je potrebné podnik re-akreditovať.

ZÁVER

Článok poskytol prehľad najpoužívanejších celosvetovo uznávaných smerníc a postupov merania SZP v podnikateľskom prostredí. Išlo o *Smernice reportovania trvalo udržateľného rozvoja*, *Iniciatívu Global Compact*, *Princípy zodpovedného fungovania na trhu* a *Štandard GoodCorporation*. Cieľom bolo analyzovať dané smernice z hľadiska ich súladu s európskymi východiskami SZP a poukázať na ich možné nedostatky.

Možno konštatovať, že európskym východiskám sa najviac vzďaľujú prvé tri z menovaných. Európske podnikateľské prostredie má svoje špecifiká a preto implementácia globálneho prístupu k meraniu SZP v rámci európskeho prostredia bez akýchkoľvek zmien prináša určité problémy. K najvýraznejším nedostatkom používaných smerníc vo všeobecnosti patrí malý počet skupín stakeholderov, ku ktorým sa dané smernice vyjadrujú, rovnako ako príliš všeobecná formulácia jednotlivých kritérií merania SZP, či nestanovenie absolútneho minima spoločenskej zodpovednosti a hranice, kedy je možné výkon podniku považovať za spoločensky zodpovedný. Ďalej, smernice nedostatočne zahŕňajú kategóriu etickej zodpovednosti, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou SZP a niektoré z nich sú postavené na zložitej metodike spracovania indikátorov SZP.

Indikátory SZP sú formulované univerzálne, aby vyhovovali podnikom naprieč krajinami a kontinentmi. Daný prístup má opodstatnenie, najmä z toho dôvodu, aby bolo možné porovnávať výsledky meraní. Na druhej strane, európske podniky tak často reportujú indikátory, ktorých splnenie vyplýva priamo zo zákona, alebo naopak, nezohľadňujú v záverečných správach také faktory, ktoré svojou povahou patria do oblasti SZP. Navyše, nie je možné považovať za správne, ak podniky „slepo“ nasledujú smernice merania SZP bez toho, aby kriticky nereflektovali skutočné požiadavky a charakter svojej podnikateľskej činnosti.

LITERATÚRA

[1] *10 Trends in Sustainability Reporting*. [online] 10.2.2010 [cit. 30.3.2010]. Dostupné na http://www.environmentalleader.com/2010/02/10/10-trends-in-sustainability-reporting/.

[2] BAKER, M. 2011. Counting the value of counting. In: *Ethical Corporation*, 4, s. 30-35.

[3] BARROSSO, J. M. D. 2009. *Putting Corporate Social Responsibility at the Heart of Our Vision* [online] 11.6.2009 [cit. 8.11.2010]. Dostupné na: http://www.csreurope.org/data/files/2009_ga/barroso_csreurope_speech_final.pdf
[4] BARTELS, W. – ROGERS, J. I. – KUSZEWSKI, J. 2008. *Count me in: The reader´s take on sustainability reporting.* [online] 2008 [cit. 8.11.2010] Dostupné na http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/3F57ACC8-60D0-48F0-AF28-527F85A2A4B4/0/CountMeIn.pdf
[5] BÚCIOVÁ, Z. 2009. O zmenách v chápaní spoločenskej zodpovednosti podnikov. In: OLECKÁ, I., ZIELINA, M. *Kdo je aktérem společenské odpovědnosti firem?* Olomouc: MVSO, s. 21-32. ISBN 978-80-87240-07-6.
[6] BÚCIOVÁ, Z. 2011. Integrujúci model spoločenskej zodpovednosti podnikov. In: POKORNÁ, D. – SOJKOVÁ, J. (ed.): Spoločenská odpovědnost firem – transfer vědeckých poznatku do praxe. [CD ROM] Olomouc : MVSO. ISBN 978-80-87240-69-4
[7] KNIGHT, P. 2011. Why Business shouldn´t have to give back. In: *Ethical Corporation,* 2, s. 21.
[8] *Marketplace Responsibility Principle* [online] 1.12.2006 [cit. 12.3.2009]. Dostupné na http://www.bitc.org.uk/take_action/in_the_marketplace/marketplace_responsibility_principles.
[9] PATON, N. *Bagging a green job* [online] 13.9.2009 [cit. 14.4.2011]. Dostupné na http://business.timesonline.co.uk/tol/business/specials/workinspiration/article6831744.ece
[10] REMIŠOVÁ, A. 2011. *Etika a ekonomika*. Bratislava : Kalligram. ISBN 978-80-8101-402-4
[11] *Sustainability Reporting Guidelines* [online] 2006 [cit. 12.6.2008]. Dostupné na http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B52921DA-D802-406B-B0674EA11CFED835/3882/G3_GuidelinesENU.pdf.
[12] *The Good Corporation Standard*. 2007. [online] 2007 [cit. 28.12.2009] Dostupné na http://goodcorporation.com/PDF/standard_2007.pdf.
[13] *United Nations Global Compact: Business Particiapation.* [online] 7.11.2008 [cit. 28.2.2010] Dostupné na http://www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business_Participation/index.html.
[14] VERČIMÁKOVÁ, K. 2009. Spoločenská zodpovednosť ako konkurenčná výhoda organizácie a rola manažmentu pri jej uvádzaní do praxe. In: *Trendy v manažmente očami mladých vedeckých pracovníkov: Zborník z vedeckej konferencie doktorandov FM UK v Bratislave*. Bratislava : Kartprint, s. 212-219. ISBN 978-80-88870-84-5

Daný príspevok vznikol v rámci riešenia výskumného projektu *Model merania spoločenskej zodpovednosti* - UK/347/2011.

VYUŽÍVANIE DOTÁCIÍ A GRANTOV ZO ŠTÁTNEHO ROZPOČTU NA FINANCOVANIE ORGANIZÁCIÍ TRETIEHO SEKTORA

THE EXPLOITATION OF SUBSIDIES AND GRANTS FROM THE STATE BUDGET FOR FINANCING THIRD-SECTOR ORGANIZATIONS

Sylvia Bukovová, Juraj Zelezník

Abstract:
State SR participates in the financing of third sector organizations forms of direct and indirect support. The forms of direct support for these organizations is one of the most important resources to provide subsidies and grants from the state budget and budgets of municipalities and higher territorial units. The article stated laws, rules, principles and conditions under which these funds provide, conditions, and the state of their spending in recent years. At the same time discusses the problems associated with obtaining funding from thisource.

Keywords:
Third sector, funding, state budget, grants, direct aid

Problematika konsolidácie finančných vzťahov medzi verejným a mimovládnym tretím sektorom v spoločnosti neustále rezonuje a na jej riešenie sa hľadajú nové cesty a spôsoby. Na podporu a spolufinancovanie neziskového sektora využíva štát rozličné legislatívne mechanizmy.

Popri vytvorení existujúcich právnych noriem sa štát podieľa na financovaní činnosti neziskových organizácií tretieho sektora v podobe **priamej** a **nepriamej podpory**.[1]

Priama forma podpory zo strany štátu zahŕňa:

- ***poskytovanie dotácií a grantov zo ŠR a rozpočtov VÚC a obcí***
- ***realizácia kontraktov a zmlúv, v rámci ktorých nezisková organizácia poskytuje určité produkty alebo služby štátu na základe objednávky***
- ***prerozdeľovanie príjmov z lotérií, verejných zbierok a iných podobných hier***

Nepriama forma podpory využíva nasledovné nástroje:[2]

- ***pridelenie určitej čiastky zo zaplatenej dane z príjmov – tzv. asignáciu***
- ***oslobodenie od daní, ciel a poplatkov***

Dotácie a granty zo ŠR a rozpočtov VÚC a obcí predstavujú na Slovensku pre organizácie tretieho sektora jeden z najdôležitejších zdrojov priamej podpory štátu. Ich poskytovanie, čiže účasť štátu na financovaní neziskových organizácií tretieho sektora sa realizuje na základe zákona č. ***523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy*** v znení neskorších predpisov, ktorý upravuje rozpočet verejnej správy.

---

[1] KUBÁNOVÁ, M. 2005. Financovanie mimovládnych organizácií z verejných zdrojov Slovenskej republiky a Európskej únie. Občiansky hlas vo verejnej politike 1995-2005: jeho prínosy a možnosti ďalšieho rozvoja. projekt Nadácie Ekopolis, IVO a SGI podporila Trust for Civil Society in Central and Eastern Europehttp://www.cpf.sk/files/File/VV%20Financovanie%20mimovladnych%20organizacii%20z%20verejnych%20zdrojov%20SR%20a%20EU.pdf- 2.2. 2010

[2] MAJDÚCHOVÁ, H.2004. Neziskové organizácie. Bratislava: Sprint, 2004. 180 s. ISBN 80-88848-59-8

Podľa tohto zákona sú právnické i fyzické osoby, ktorým boli poskytnuté verejné prostriedky, zodpovedné za hospodárenie s nimi a podľa osobitného predpisu – zákona č. ***502/2001 Z. z. o finančnej kontrole a vnútornom audite*** – sú povinné zachovávať hospodárnosť, efektívnosť a účinnosť ich použitia.

Zákon o rozpočtových pravidlách definuje štátny rozpočet ako základnú súčasť rozpočtu verejnej správy, ktorou sa zabezpečuje financovanie hlavných funkcií štátu. Dotácie zo štátneho rozpočtu patria k výdavkom štátneho rozpočtu a poskytujú sa podľa jeho zdrojových možností .

Použitie prostriedkov dotácií podlieha povinnému zúčtovaniu. Dotácie je možné poskytnúť len podľa zákona o štátnom rozpočte a ak zákon neupravuje spôsob a ďalšie podmienky ich poskytovania, správca danej kapitoly vydá v súlade so splnomocnením v tomto ustanovení nižšiu právnu normu. Vo svojom všeobecne záväznom predpise určí spôsob, rozsah a podmienky poskytovania dotácií. Ak správca kapitoly nie je orgánom štátnej správy, môže poskytovať dotácie len za podmienok stanovených zákonom.

Prostriedky z verejných zdrojov na svoju činnosť teda takýmto spôsobom môžu získať aj neziskové organizácie tretieho sektora. Je to však spojené s nasledovnými problémami: /[3]

- **Spôsob definovania verejnej prospešnosti**, na základe ktorej sa dotácie poskytujú /chýba presne špecifikovaný inštitút verejnej prospešnosti/
- **Zrovnoprávnenie verejných a súkromných poskytovateľov verejnoprospešných služieb** a ich financovanie z verejných zdrojov /potreba prijatia štandardov týchto služieb/

Každý správca kapitoly si totiž podľa zákona o rozpočtových pravidlách spôsob preukázania a vyúčtovania oprávnenosti výdavkov z verejných zdrojov stanovuje sám, neraz práve počas ich čerpania /chýba definovanie oprávnenosti výdavkov z verejných zdrojov a spôsobu ich preukázateľnosti/.

V SR sa prideľovanie dotácií organizáciám tretieho sektora realizuje nasledovnými spôsobmi:

- vopred určeným dlhoročným prijímateľom
- na základe predložených projektov

Dotácie poskytované dlhoročným prijímateľom – „tradičným organizáciám“ tvoria asi 65% z celkovej poskytnutej sumy a prideľujú sa im každoročne a pravidelne bez ohľadu na výsledky, aké vo svojej činnosti dosahujú a to už od svojho vzniku. K takýmto organizáciám patrí napr. Slovenský zväz protifašistických bojovníkov, Dobrovoľná požiarna ochrana, Národné stredisko pre ľudské práva a i. [4]

Štát v rokoch 1996 až 2004 každoročne poskytoval neziskovým organizáciám tretieho sektora vo forme dotácií nemalé prostriedky. Ich reálny objem bol však v skutočnosti oveľa nižší, pretože dotácie v nejednoznačne špecifikovanej položke „**Občianske združenia, nadácie a podobné organizácie**“ smerovali aj k iným prijímateľom - napríklad obciam a pod., čo značne skreslilo objem dotácií, ktoré dostali len neziskové organizácie tretieho sektora.

Od roku 2005 sa dotácie prideľované neziskovým subjektom evidujú v položkách **642** – ***Transfery jednotlivcom a neziskovým právnickým osobám*** a **642001** – ***Občianskemu združeniu, nadácii a neinvestičnému fondu***. Z názvu týchto položiek však naďalej nevieme presne a jednoznačne určiť, reálne akú sumu dotácií získali organizácie tretieho sektora, lebo

[3] FINANCOVANIE neziskového sektora. 2007. Časopis Efekt, č. 3 2007. S. 10-12.

[4] MARČEK, E 2004. Keď ľahostajnosť nie je odpoveď.(Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989). Bratislava: IVO 2004. http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/PANET_Financovanie_NS_89.pdf - 2.3. 2010

nevieme z neziskových právnických osôb vyčleniť napr. neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby. [5]

Tabuľka: č. 4: Bežné transfery: 642 - Transfery jednotlivcom a neziskovým právnickým osobám a 642001 – Občianskemu združeniu, nadácii a neinvestičnému fondu. (v tisícoch Sk)

Roky	2005	2005	2006	2006	2007	2007	2008	2008	
Rozpočtová kapitola	642	642001	642	642001	642	642001	642	642001	Spolu
Kancelária NR SR	5222	0	34772	0	4196	0	12795	0	56985
Kancelária prezidenta SR	3056	0	3072	0	3192	0	3050	0	12370
Úrad vlády	84616	17914	86297	15397	92667	30579	147912	79412	554794
Ústavný súd	1745	0	2147	0	3548	0	2644	0	10084
Najvyšší súd	1229	0	2643	0	3669	0	1491	0	9032
Generálna prokuratúra	26906	0	28572	0	33914	0	36358	0	125750
Najvyšší kontrolný úrad	880	0	378	0	1086	0	1233	0	3577
Slovenská informačná služba	30656	0	30354	0	0	0	0	0	61010
Ministerstvo dopravy, pôšt a telekomunikácií	48898	11573	57583	11180	44858	1060	2553	0	177705
Ministerstvo hospodárstva	167686	2358	80564	5994	131353	2500	117774	5000	513229
Ministerstvo kultúry	1112857	167353	1216715	236127	1250826	208723	1366710	247885	5807196
Ministerstvo obrany	2398696	400	2381051	1000	3012976	1000	3467022	3000	11265145
Ministerstvo pôdohospodárstva	51007	36648	63585	49787	82024	56412	69289	48238	456990
Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny	37050779	108890	41540528	387814	41939403	395195	42977504	586030	164986143
Ministerstvo spravodlivosti	353443	12381	228709	1887	273329	1913	286169	2335	1160166
Ministerstvo školstva	3549573	858269	4058762	916773	3774337	980565	4242299	1118954	19499532
Ministerstvo vnútra	327271	70177	316982	68224	512183	76563	401961	95032	1868393
Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja	2609009	0	1635102	15687	1872611	53794	1942406	87706	8216315
Ministerstvo zahraničných vecí	7248	1300	8737	1650	16267	8319	6070	2000	51591
Ministerstvo zdravotníctva	21161450	2704	23444632	3532	27009086	2805	30096555	2805	101723569
Ministerstvo životného prostredia	55302	0	31237	953	96773	1100	56198	1387	242950
Slovenská akadémia vied	49853	2366	47479	2366	47371	2425	53871	2416	208147

[5] KUBÁNOVÁ, M. a kol.: Financovanie mimovládnych organizácií z verejných zdrojov Slovenskej republiky a EÚ.Europehttp://www.cpf.sk/files/File/VV%20Financovanie%20mimovladnych%20organizacii%20z%20verejnych%20zdrojov%20SR%20a%20EU.pdf

Úrad geodézie, kartografie a katastra	2190	0	2515	0	6007	0	21464	0	32176
Všeobecná pokladničná správa	145082	9455	520635	10349	174817	4160	171617	179	1036294
Úrad pre verejné obstarávanie	591	0	402	0	275	0	425	0	1693
Štatistický úrad	1199	0	1045	0	7095	0	1769	0	11108
Úrad jadrového dozoru	270	0	86	0	179	0	313	0	848
Správa štátnych hmotných rezerv	375	0	714	0	861	0	1856	0	3806
Národný bezpečnostný úrad	3170	0	2838	0	2552	0	1957	0	10517
Protimonopolný úrad	55	0	195	0	107	0	47	0	404
Úrad pre štátnu službu	195	0	157	0	-	-	-	-	352
Úrad pre normalizáciu metrológiu a skúšobníctvo	2260	0	229	0	936	0	715	0	4140
Úrad priemyselného vlastníctva	130	0	198	0	325	0	242	0	895
Spolu	69330792	1302281	75878885	1728720	80601952	1827113	85634898	2282379	

Zdroj: Návrhy štátnych záverečných účtov + vlastné spracovanie

V súčasnej podobe dotácie nepredstavujú bezproblémový zdroj pre organizácie tretieho sektora, pretože dotačné mechanizmy:[6]

a) sú **úzko viazané na vecné rezortné delenie a napĺňanie štátnych politík**, čím je vopred určené, na čo majú byť prostriedky použité
b) majú **príliš krátky projektový cyklus**: všetky prostriedky musia byť použité v období 1 roka, čo je pre racionálne a efektívne využitie týchto prostriedkov kontraproduktívne
c) vyznačujú sa **nízkou flexibilitou**. Projekty organizácií tretieho sektora reagujú na novovzniknuté potreby a predstavujú inovatívne riešenia, ktoré ešte nie sú odskúšané. Tendenciou verejných zdrojov je však neexperimentovať a podporovať osvedčené postupy. Nevýhodou je i to, že majú doplnkový charakter a pre organizácie, ktoré nie sú vedené ako „tradičné“ sú poskytované len na určené aktivity, čiže prijímatelia nemôžu svoje príjmy dlhodobejšie plánovať, čím klesá ich schopnosť efektívne pôsobiť.
d) sú **príliš byrokratické.** Na použitie týchto prostriedkov sa často aplikujú neprimerané administratívne nároky, čo ústi do formalizmov vo vykazovaní výsledkov a netransparentnosti.
e) **nedostatočná transparentnosť** . Vo väčšina prípadov sa prostriedky prerozdeľujú dvoma spôsobmi: 1. na základe predložených projektov (35% z celkovej sumy) 2. vopred určeným „tradičným organizáciám“ (65%) ako napr. Dobrovoľná požiarna obrana, Konfederácia politických väzňov SR, Slovenský červený kríž a pod.

Poskytovanie dotácií zo ŠR pre subjekty tretieho sektora nie je automatické, žiadny zákon nezakladá právny nárok pre väčšinu právnych foriem organizácií tretieho sektora na

[6] STREČANSKÝ, B.: Problematika financovania mimovládnych organizácií pôsobiacich v oblasti tvorby verejných politík, sociálnych inovácií a kontroly moci. Centrum pre filantropiu n. o., október 2008 s.5 http://www.cpf.sk/files/File/esej%20o%20verejnych%20zdrojoch.pdf- 2. 1. 2010

tento zdroj. Naopak, musia sa o ne uchádzať v konkurencii s ostatnými organizáciami na základe predložených projektov.

V ostatných troch rokoch v dôsledku hospodárskej krízy značne poklesli zdroje verejných prostriedkov, čo v spojení s úspornými opatreniami vo výdavkovej sfére verejných rozpočtov znamená pre organizácie tretieho sektora sťažený prístup k finančným prostriedkom z týchto zdrojov, preto sa v budúcnosti musia zameriavať predovšetkým na formy nepriamej podpory, ale najmä hľadať nové formy a zdroje financovania svojho poslania.

THE GLOBALIST MARKET OF GERMAN FURNITURE INDUSTRY

Maik Büssing

ABSTRACT

During the last 20 years, it came to a fundamental change in the furniture industry worldwide. A furniture exporting country like the USA changed to the biggest furniture importer and other countries like China and/or Indonesia multiplied their exports. Also in Europe, the furniture trading structure changed completely. Poland growth up to one of the biggest furniture manufacturers and exporters and at the same time, countries like Italy or Germany have a stagnancy on their domestic markets.

KEY WORDS

German furniture industry, economic growth, export markets, consumer prices, furniture import

INTRODUCTION

In den past 20 years there have been massive, world-wide changes of the political and economic structures. Key words for that are the resolution of the east-west conflict, the German reunification or the economic opening of China. Those and further incidents have risen completely new tasks and challenges for enterprises all over the world.

THE GLOBALIST MARKET

Whereas in times of the Cold War up to 1989 / 1990 merely with the procurement and sales markets of the western-oriented states could be dealt, this economic structure has been changing completely from the beginning of the 90s of the twentieth century on. Markets like China, India or Russia opened at this point of time for raw material procurement as well as for furniture distribution. Moreover, due to a lot of backlogs and in opposition to the states of the EU in those countries essentially higher economic growth rates could be registered.

Therewith, also the ranking list of main sales countries for the German furniture industry has been shifting in the last twenty years. Whereas traditionally strong sales markets like France or the Netherlands continuously have remained the main export countries, nevertheless in the meantime there are also a series of Middle or Eastern European states like Russia and China under the TOP 20 export markets for the German furniture industry.

Considering the particular gross domestic products it quickly becomes obvious, that even in the crisis year 2009 many countries were able to reach a higher growth than the Western European countries or the USA or Japan. Compared to the main export countries like France, the Netherlands, Austria or Switzerland, which registered increases in the gross domestic product of less than 1.0%, countries like Poland, Russia or China anyway showed rise rates of 4.2 % up to 9.0 %. Herewith a demonstration is given, how much the meaning of those states as a future market place will increase. However, it already here has to be recorded, that states like China, the USA or India are remarkably under-represented as regards the German furniture exports - measured against the entire economy performance.

After as yet having picked up only a few, important markets for example, the consideration shall be extended to a global, world-wide level in order to be able to identify important markets in a first analysis. Besides the number of population also key figures like the total GDP or the GDP per head as well as the forecasted economic growth are of peculiar

interest for the export prospects for the furniture industry. Considering those key figures it immediately becomes clear that several groups with different parameters can be identified.

- Group 1: economically saturated states

  The first group is constituted by states like the USA and Canada as well as by countries of the European Union in general disposing of a high GDP. This high GDP of around or more than 15.000 US-$ per citizen is opposing a merely marginal economic growth of less than 3.0 %. Already when regarding those basic data it becomes clear that those markets often already are over-saturated. The purchase of furniture is done more like a substitution investment than like a new investment. As a result – as one can also see later – mainly a competition of crowding out takes place.

- Group 2: upcoming economic states with stable gross domestic product

  The second group is constituted by states like China, Brasilia or Russia anyhow already having a GDP of 5.000 - 15.000 US-$ per citizen and normally displaying also economic growth rates of more than 3.0 %. Those states already dispose of a solid GDP and thus, also of a profound purchase power of the citizens. Moreover, those states note down a solid economic growth, so that the gross domestic product can continuously grow and in opposition to group 1 a real demand of new investments exists. There is not a pure competition of crowding out on those markets.

- Group 3: economic states with a low gross domestic product

  In the third group there are states like Egypt, Indonesia or the Philippines admittedly disposing of economic growth rates of more than 3.0 %, but on the other hand they have a GDP of less than 5.000 US-$ per citizen. Therewith the citizens of those countries statistically do not have command of a sufficiently high purchasing power especially in order to buy furniture made in Germany. However, here a hint has to be given that like in group 2 in general the income distribution between the levels of population turns out very different. This often means, that a small very rich class of population is opposing many poor persons and there is no broad level of population with a medium income. Thus, a differentiated examination is very crucial here.

In order to round this first analysis of basic information, besides the discussion of the GDPs and the economic growth also the inspection of the consumer prices and therewith of the inflation is of great importance. Herewith a statement about the stability of the monetary value of the particular currency in the countries can be uttered et al. However, merely the majority of important countries of the European Union as well as some crucial non-European countries like Japan or the USA shall be considered here.

As the values show the increase of the consumer prices in most states is definitely under 3.0 %, so that a slight inflation and a high stability of monetary value can be assumed. Only in the Baltic countries an increase of the consumer prices partly about more than 10.0 % has to be realised. This leads to a lower stability of the monetary value and an increased inflation there. On the other end of this consideration there is Japan, that already has to struggle against a deflation i.e. an increase of monetary value for many years. Both situations hereby lead to a bad market situation for investment goods like furniture. At a high inflation rate the incomes of the consumers often are eroded by massive price increases for day-to-day needs. In contrast the consumers at a deflation save their income, since there will be a further accretion in the future. Therefore, it can be said, that especially countries with a low inflation rate of under or respectively around 3.0 % offer a good environment for sales of furniture from this point of view.

Finally, it already can be said on base of those few key data that there is a series of international markets for the furniture industry on which an involvement seems to be promising. Nevertheless, hereby it has to be considered that also other states are enforcedly active in the furniture export.

The best example for that is China. Whereas the country exported furniture worth 6.680 m. Euro in the year 2002, this value has been increasing up to the year 2007 to 26.941 m. Euro, which is the equivalent of an increase of more than 400 %. In the same period of time the world-wide export market however merely increased from 65.051 m. Euro to 121.845 m. Euro and thus have not even doubled.

A similar result is also shown by a study of the "Center for Industrial Studies" from Milan about the world's major exporters of furniture.

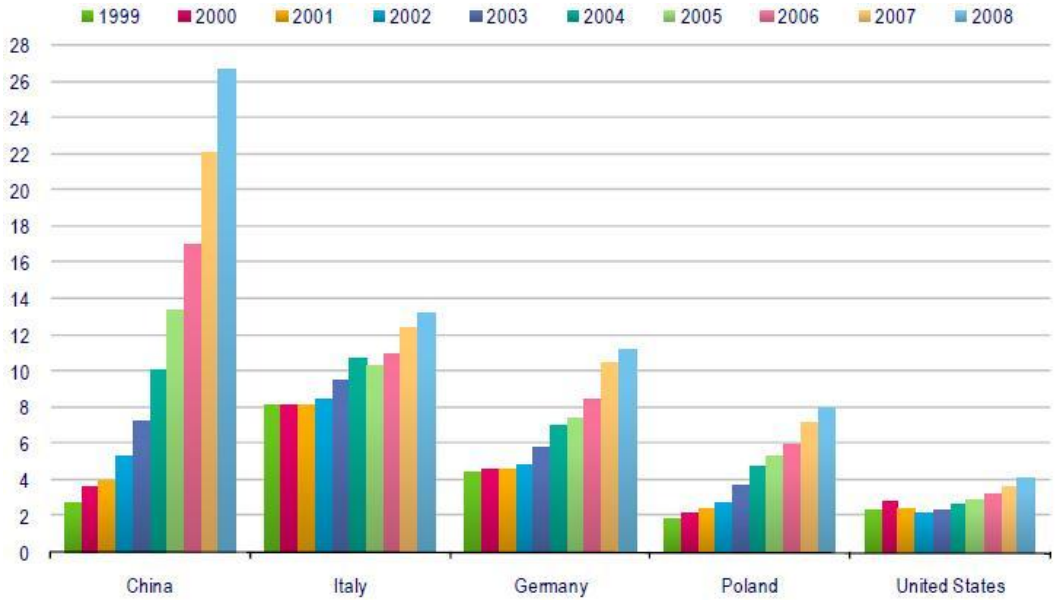


Figure 01: Furniture exports of the most important exporting countries between 1999 and 2008
- furniture exports in billion US-$ -
Source: Pelizzari, S., World Furniture Outlook 2009/2010, CSIL Milano scrl, Milano, 2009

This study comes also to the result, that the export volume of Chinese furniture increased nearly tenfold, which made China the world's largest furniture exporter. Italy as the second largest furniture exporter increased its exports during the same time period from about 8,000 million US-$ to approx. 13,000 million US-$ per year and lost, in proportion to the total market volume, shares to the competitors. In contrast to Italy, Germany managed to increase its yearly export volumes from approx. 4,200 million US-$ to about 11,300 million US-$ and maintained its world market share. But German manufacturers have been surpassed by Polish manufacturers, which managed to increase its export volume from about 2,000 million US-$ to approx. 8,000 million US-$. However, the lowest export growth had denoted by the US manufacturers, which only doubled their export turnover from about 2,100 million US-$ to approx. 4,000 million US-$.

Already with this statement it becomes clear, that a competition of crowding out must take place on the market. If the German furniture exports are faced here, it has to be realised, that they did a bit more than a reduplication in the period under review. This means that the relative market share only could be increased marginally. States like Italy, the USA, Canada and France had to accept heavy losses of their export market shares however. Concerning those states the increase of the export turnover was remarkably under the development of the

world market, whereby the particular market shares declined. As it will be seen later on, especially those states additionally have to fight against strongly increased import rates. This furthermore makes the situation of the furniture manufacturers difficult in those countries. As a summary it can be noted however, that the five biggest furniture export nations like China, Italy, Germany, Poland and the USA jointly unite more than 50.0 % of the world export market.

After having analysed the world's biggest countries exporting furniture, by now the world's biggest countries importing furniture shall be treated. As it has already be shown especially countries like China and Poland recorded wide above-average growth rates concerning export, wherewith the question is connected, which states import furniture. As one can see in the overview, the USA, followed by Germany, Great Britain and France, are by far the biggest importer of furniture of the world.

Almost 30.0 % of the world-wide furniture imports are allotted to the USA. Discussing the data in great detail it becomes obvious, that the imports in the USA have been increasing from 2002 up to 2007 of 23.386 m. Euro to 37.269 m. Euro and thus they show the biggest increase of absolute values. These results are also confirmed by the study of the "Center for Industrial Studies" from Milan. This study analyzed the import quota of the United States for the last 10 years and came to the conclusion, that the quota rose between 1999 and 2008 from 28% up to 46%, which is a direct reflection of the previously described absolute values.

Since other nations import furniture in an essentially lower extent - Germany on rank 2 merely imports 30.0% of the volume of the USA - it is clear, that the majority of furniture made in China has been produced for the US market. Otherwise, such growth rates would not have been possible in China.

The following conclusions for the world market can be drawn for the German furniture manufacturers out of the analyse:

- Besides the traditional competitors on the global market like the Italian or US furniture producers mainly Chinese or Polish manufacturers crowd enforcedly on the world market in order to be able to market their furniture internationally. This means that the strongest competitive pressure comes from those countries. Wherewith in turn the question comes up, on which markets the German furniture producer mainly meets those competitors.
- A key market, which has already been clearly identified, is the US furniture market. This is characterised by a strongly increased import rate, in which besides the German manufacturers naturally also world-wide competitors participate. The four markets Germany, Great Britain, France and Canada have in each case almost doubled the sum of imports. Also on those markets the increased import rates cannot be explained by the increased import rates of traditional furniture producer nations like Germany or Italy. Consequently, also the new competitors mainly form China and Poland must have gained market shares on those markets. In the following it shall be discussed et al. how far this is applicable to Germany.

Nevertheless, before treating the biggest delivery countries of German furniture imports, at first the biggest consumer countries of German furniture exports shall be examined in order to illustrate on which markets the German furniture producers are already nowadays especially active. As the overview of the export volumes of the recent years shows the German furniture companies mainly are strongly represented in the Western European neighbour states (= TOP 7 of the ranking).

Those states embody about 60 % of the German furniture exports. The Eastern European states and the states in Asia and America are situated on the successive ranks for the

first time. Without inspecting every state individually it immediately becomes clear, that the German furniture producers were following ethnocentric and polycentric strategies concerning their internationalisation strategies. Whereas the ethnocentric strategy is represented mainly by German-speaking states like Austria and Switzerland, the polycentric strategy is reflected in the Western European states. However, in order to be able to use the globalisation positively for one's own, the application of a geocentric strategy would be desirable for being positioned remarkably broader on the international markets. Except for the USA, Japan and China, no other country on the American, African or Asian continent is under the twenty biggest export nations for the German furniture industry. This makes clear, which great potentials could still be used world-wide and mainly in the newly industrialised countries like e.g. India, Indonesia, Brazil or South Africa, that are currently unused or under-represented. Summarising it has to be mentioned, that the current internationalisation of the furniture producers most widely limits to the European space.

After the consideration of the export markets, by now the question comes up after the supplying countries out of which Germany imports its furniture. As the list of the supplier countries shows approximately 20 % of all imported furniture is imported from Poland to Germany. Therewith, Poland obviously is the leader of the statistics by far. In opposition to the analysis of the consumer countries, it becomes clear in the analysis of the supplier countries, that here the internationalisation is already more advanced. Hereby, two trends can be realised:

- Furniture imports from Middle and Eastern Europe

  Whereas the region Middle and Eastern Europe plays a rather subordinate role in comparison to other regions as regards the furniture exports, concerning the furniture imports it nevertheless plays a central role. Germany imports approximately 40 % of all furniture out of this region. Furthermore, the figures show that the import volumes out of this region – with the exception Hungary – have remained constantly in the last five years or respectively have been rather slightly decreasing. In the meantime the import volume from China has redoubled.

- Advanced internationalisation

  As hinted in the previous aspect the internationalisation is already more advanced concerning the furniture imports than concerning the furniture exports. Mainly furniture imports from China could almost double their import share in the last five years from 6.6 % to 12.6 %, whereby China has become the second biggest supplier country for furniture. First and foremost furniture from non-European states like South Africa, Turkey and Indonesia is imported to Germany besides from China. This thus leads to a growing competitive pressure on the domestic market. Mainly, this becomes obvious due the gone up import volume of furniture, which has grown from approximately 6.600 m. Euro to approximately 11.200 m. Euro p.a.. In turn the all-German furniture market is expected to grow only from approximately 28.300 m. Euro to 32.400 m. Euro p.a. from the year 2001 up to the year 2010. In case of a further on similar extent of growth of the imports, this would bring a continuously aggravated competitive pressure for the domestic market of the German furniture industry.

CONCLUSION

In summary it can be said therefore as regards to the imports and exports, that the majority of trade business takes places in the European region - even if the imports from China of the recent five years have been doubling. The exports are mainly concentrating on the Western European market and the imports primarily come from Middle or Eastern

European states. Consequently, it can be noted, that the world-wide activity of the furniture companies clearly is less marked than in other branches. This in turn leads to the allocation of the international markets to other furniture manufacturers - mainly from the Asian world.

LITERATURE

[1] **Arbeitsgemeinschaft** wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute, Ferdinand Holzmann Verlag, Hamburg, 2006

[2] **Arbeitsgemeinschaft** wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute, Ferdinand Holzmann Verlag, Hamburg, 2009

[3] **Hauptverband** der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter

[4] Industriezweige e.V. / Verband der deutschen Möbelindustrie e.V., Jahrbuch 2005-2006, Bad Honnef, 2006

[5] **Hauptverband** der Holz- und Kunststoffe verarbeitenden Industrie e.V.; Verband der Deutschen Möbelindustrie e.V., Jahrbuch 2003 - 2006, jährliche Neuauflage, Bad Honnef, 2007

[6] **Jung,** Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag

[7] GmbH, München, 2006

[8] **Macharzina,** Klaus, Unternehmensführung, 5. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2005

[9] **Meffert,** Heribert, Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2008

[10] **Müller-Stewens,** Günter, Lechner, C., Strategisches Management, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005

[11] **OECD,** Außenhandelsdatenbank, International Trade by Commodity Statistics, Paris, 2008

[12] **Pelizzari,** S., World Furniture Outlook 2009/2010, CSIL Milano scrl, Milano, 2009

[13] **Rüegg-Stürm,** Johannes, Das neue St. Gallener Management-Modell, 2. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 2003

[14] **Statistisches Bundesamt,** Fachserie 2, Reihe 4.1, Ferdinand Holzmann Verlag, jährliche Neuauflage, Hamburg, 2009

[15] **Statistisches Bundesamt,** Fachserie 4, Ferdinand Holzmann Verlag, jährliche Neuauflage, Hamburg, 2009

[16] **Statistisches Bundesamt**, Fachserie 4, Reihe 1.1, Ferdinand Holzmann Verlag, jährliche Neuauflage, Hamburg, 2009

[17] **Statistisches Bundesamt**, Fachserie 4, Reihe 2.2, Ferdinand Holzmann Verlag, jährliche Neuauflage, Hamburg, 2009

[18] **Statistisches Bundesamt,** Fachserie 4, Reihe 3.1, Ferdinand Holzmann Verlag, jährliche Neuauflage, Hamburg, 2009

[19] **Statistisches Bundesamt, Weltbank**, Fachserie 4, Ferdinand Holzmann Verlag, jährliche Neuauflage, Hamburg, 2008

[20] **Ulrich,** Hans, Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele in der Betriebswirtschaft, St. Gallen-Berlin, 1971

[21] **Wöhe,** Günter, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2005

DIAGNOSTIKA VÝVOJA OKOLIA PODNIKOV NA SLOVENSKU V OBDOBÍ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

DIAGNOSTICS OF ENTERPRISES ENVIRONMENT DEVELOPMENT IN SLOVAKIA DURING THE ECONOMIC CRISIS

Stanislava Deáková*

ABSTRACT

The paper will focus, in view of the overall problem scope, the development of elements and factors of the general surroundings of the establishment in the Slovak Republic. Particularly changes in macro environment affected by global economic crisis, which can be seen as a crucial moment in terms of the extent of its influence in the world.

KEY WORDS

global economic crisis, general surroundings, macro environment, diagnostics environment

JEL Classification

M10, D81

ÚVOD

V období globálnej hospodárskej krízy si možno častejšie ako inokedy kladieme otázky súvisiace s vplyvom podnetov svetového okolia, či vývoja prostredia v danej krajine na podnikateľské subjekty. Najčastejším hnacím motorom, prečo sa snažíme dôkladnejšie poznať naše podnikateľské prostredie v čase krízy, je zvýšená miera obáv z nepriaznivého vplyvu svetového diania na podnikateľské subjekty. Smerovanie vývoja ukazovateľov makroprostredia je omnoho ťažšie prognózovať v čase hospodárskej krízy, ako napr. vo fázach rastu či stability. Kríza zo sebou prináša náhle výkyvy jednotlivých ukazovateľov často krát veľkého rozsahu. V období keď postupne najväčšia vlna krízy odznieva, je možné nielen na základe prognóz očakávaného vývoja, ale i údajov z obdobia pred krízou a v čase krízy, hodnotiť jej vplyv na makroprostredie v ktorom pôsobia podnikateľské subjekty.

Diagnostika okolia podniku

Východiskom pre spracovanie diagnostiky okolia je definovanie jednotlivých úrovní v podobe svetového, všeobecného a špecifického okolia podniku.

Prvkami všeobecného okolia podniku sú štát, mestá a obce ako subjekty miestnej samosprávy, odberatelia, dodávatelia, konkurencia, finančné inštitúcie a verejnosť. Špecifické okolie sa odvodzuje z okolia všeobecného a zahŕňa faktory, ktoré vplývajú na konkrétny podnik, v konkrétnom čase a oblasti jeho pôsobenia.[1] Všeobecné okolie vychádza z faktorov, pôsobia bezprostredne na všetky podniky prostredníctvom 4 základných sektorov, ktorými sú:

1. **Sektor makroekonomický** – v rámci neho sa mapuje pri diagnostike okolia celková hospodárska situácia v krajine a jej dynamika. Sledujú sa ukazovatele ako hrubý domáci produkt, čistý domáci produkt, vývoj inflácie, nezamestnanosti a pod.

---

* Ing. Stanislava Deáková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č. MŠ SR a SAV č. 1/0549/10 10% .

[1] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A..: *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint dva 2006, 229 s. ISBN: 80-89085-69-5

2. **Sektor technologický** – podstatou je skúmanie vývoja technológií vo svete a jeho porovnávanie s vývojom v domácich podnikoch.
3. **Politicko-právny sektor** - formujú ho zákony, ktoré regulujú a určujú pravidlá podnikania v danom území, prostredníctvom legislatívy upravujúcej konkurenčné prostredie, ochranu spotrebiteľa, ekologické správanie podnikov a v neposlednom rade dodržiavanie etických pravidiel a princípov v podnikaní.
4. **Sociálno-kultúrny sektor** – patria sem demografické znaky, hodnotové vzory a zmluvy v podobe vekovej a vzdelanostnej štruktúry obyvateľstva, hierarchia hodnôt ľudí, rozloženie populácie pod.

Diagnostika okolia podniku nám vytvára priestor pre zachytenie a využitie impulzov vonkajšieho prostredia. Ako som už v úvode naznačila, prostredníctvom skúmania predchádzajúceho vývoja okolia nedostávame len spätné informácie o vývoji prostredia a faktoroch, ktoré ho ovplyvnili. Dostupné retrospektívne údaje nám môžu napovedať a pomôcť orientovať sa v možnom budúcom smerovaní jednotlivých ukazovateľov. Diagnostika okolia nám preto ponúka možnosť nielen spätného pohľadu vplyvu krízového vývoja na naše podnikateľské prostredie. Je východiskom pre odpovede na otázky budúceho smerovania všeobecného okolia podnikov s následným dopadom na špecifické okolie a konkrétny podnik, ktorý v ňom pôsobí.

Postup diagnostikovania okolia podniku pozostáva z nasledovných etáp: [2]

1. **Predbežná globálna diagnóza** spracovaná na základe štúdia literárnych prameňov vymedzeného územia.
2. **Štatistické pozorovanie** založené na špeciálnom postupe s využitím dostupných dát územného charakteru a vyhodnotenie získaných informácií.
3. **Príprava a realizácia diagnostických misií** vo vybraných podnikoch a vo všetkých územných celkoch vymedzeného priestoru, ako aj v pilotných subjektoch.
4. **Spracovanie diagnostickej syntézy a prognózy** ako základu na spracovanie a realizáciu rozvojových programov, resp. projektov.

Pre diagnostiku okolia podniku, v rámci skúmania makro, mezo a mikrofaktorov všeobecného a špecifického , slúžia diagnostickému tímu metódy:[3] *pasport okolia podniku, diagnostická misia, monitoring, štúdia okolia podniku*.

V tomto príspevku sa zameriam, s ohľadom na rozsah celkovej problematiky, na vývoj prvkov a faktorov všeobecného okolia podnikov v Slovenskej republike. Najmä zmeny makroprostredia ovplyvnené globálnou hospodárskou krízou, ktorú môžeme považovať za významný okamih z hľadiska rozsahu jej vplyvu v celosvetovom meradle.

Dopady hospodárskej krízy na vývoj Slovenska

Celosvetový finančný systém bol zasiahnutý krízou, ktorá urýchlila integračné procesy v Európe. Finančná kríza ovplyvnila celkový makroekonomický vývoj, v globálnej ekonomike začal klesať dopyt, čoho následkom je recesia celosvetovej ekonomiky. Je zrejmé, že globálna finančná a hospodárska kríza citeľne zasiahla aj Slovensko, ktorého ekonomika je malá a otvorená práve globálnym ekonomickým vplyvom. Slovenská ekonomika je exportne orientovaná, najmä cez automobilový a elektrotechnický priemysel a pokles dopytu po týchto produktoch sa výrazne premieta do výkonnosti jej ekonomiky. Od druhej polovice roka 2008

[2] NEUMANNOVÁ, A.: *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo ekonóm, 2007. 113s., ISBN 978-80-225-2426-1

[3] NEUMANNOVÁ, A.: Podniková diagnostika ako nástroj riadenia podniku. In *Ekonomika a Manažment*. Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave, číslo 1/2004

sa negatívne tendencie globálnej finančnej a hospodárskej krízy začali negatívne premietať do ukazovateľov reálnej ekonomiky vyspelých krajín.

Reštrukturalizácia podnikov, formou ich vnútornej reorganizácie alebo bankrotov spojená so znižovaním počtu zamestnancov, vrátane hromadných prepúšťaní, sa premietla do všeobecného poklesu zamestnanosti v týchto podnikoch. Uvedený stav mal dopad nielen na zahranično-obchodnú bilanciu ale tiež bilanciu štátneho rozpočtu a verejných výdavkov krajiny.

Nasledujúci text bude venovaný retrospektívnym charakteristikám základných ukazovateľov vypovedajúcich o vývoji makroekonomickej situácii na Slovensku.

Rating SR

Rating vykonávajú súkromné agentúry z rôznych častí sveta, a aj keď je ich relevantnosť najmä po kríze verejných financií v Grécku spochybňovaná, stále predstavujú významný zdroj pre rozhodovanie väčšiny investorov o vstupe do danej krajiny v rámci ich podnikateľských aktivít.

Slovenská republika je v posledných rokoch vnímaná ako krajina so stabilným investičným zázemím a stabilným výhľadom do budúcna. Je ideálnym miestom pre investovanie, pretože je krajinou s politickou a ekonomickou stabilitou, ktorá za posledných desať rokov prešla výraznými štrukturálnymi zmenami s víziou stať sa jednou z najlepších cieľových krajín pre potenciálnych investorov. Posledné ratingy Slovenskej republiky sú dostupné v rokoch 2008 a 2009.

Tabuľka 1 Aktuálne ratingové hodnotenie Slovenskej republiky

Agentúra	**Standard & Poor's**	**Moody's**	**Fitch Ratings**	**R&I**	**JCR**
Stupeň	**A+** stabilný výhľad	**A1** stabilný výhľad	**A+** stabilný výhľad	**A** stabilný výhľad	**A+** stabilný výhľad
Dátum pridelenia	27.11.2008	27.3.2009	8.7.2008	16.7.2008	21.8.2008

Zdroj: NBS, http://www.nbs.sk/sk/o-narodnej-banke/rating, /14.4.2011/

„Ratingová agentúra Fitch pripúšťa v strednodobom horizonte možnosť zvýšenia ratingu Slovenskej republiky. Podmienkou je stabilita koalície štyroch stredo-pravicových strán a schopnosť uskutočňovať fiškálne a štrukturálne reformy. Slovensko má od agentúry Fitch rating dlhodobých záväzkov v cudzej mene na úrovni A+ so stabilným výhľadom.

Rating Slovenska podľa agentúry Fitch odráža vysoký stupeň úverovej dôveryhodnosti krajiny. Zvýšenie ratingu podľa agentúry závisí od budúceho smerovania s dôrazom na fiškálne a štrukturálne reformy, ktoré v dlhodobom horizonte zabezpečia vyrovnávanie príjmových rozdielov so zvyškom eurozóny.

Deficit slovenských verejných financií na úrovni 6,8 % hrubého domáceho produktu (HDP) nie je v porovnaní s celkovou eurozónou výrazný, verejné financie sú však v súčasnej podobe neudržateľné a v strednodobom horizonte si vyžadujú úsporné opatrenia na úrovni 3 % HDP. Silu ratingu však potvrdzuje relatívne nízky verejný dlh, ktorý je na úrovni 35 % nižší ako polovica celkového dlhu eurozóny. Slovenský trh práce nie je reštriktívny a za posledných päť rokov zaznamenal výrazný nárast produktivity. Aj keď vnímanie korupcie patrí medzi najvyššie v EÚ, Slovensko zostáva atraktívnou destináciou pre zahraničný kapitál.

Záujem o krajinu v očiach investorov udržuje nízka cena práce, členstvo v eurozóne a priaznivá geografická poloha.“ [4]

Reálne HDP – miera rastu

Podľa štatistiky EUROSTAT hrubý domáci produkt na Slovensku rástol až do roku 2007 a práve v tomto období dosiahol aj vrchol svojho rastu. V „európskej 27“ však v roku 2007 už HDP začalo mierne klesať. Na Slovensku došlo k poklesu HDP až v roku 2008 a v roku 2009 dokonca HDP prudko kleslo, čo bolo spôsobené vplyvom hospodárskej krízy.

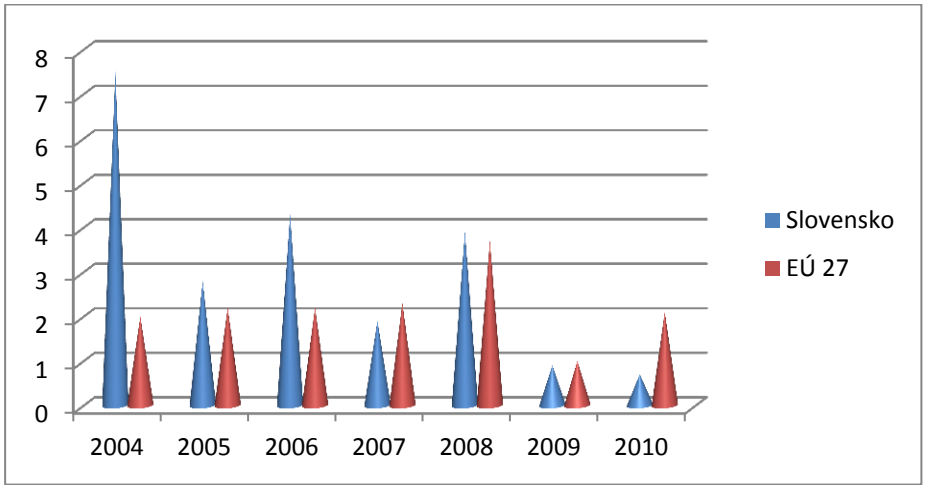
Tabuľka 2 Miera rastu objemu HDP – percentuálna zmena oproti predchádzajúcemu roku

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011f
Slovensko	5,1	6,7	8,5	10,5	5,8	-4,8	4,1	3
EÚ 27	2,5	2	3,2	3	0,5	-4,2	1,8	1,7

(f) - prognóza
Zdroj:http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020 /14.4.2011/

Ako je zrejmé z tabuľky, v roku 2010 reálne HDP na Slovensku rástlo a aj na rok 2011 je prognózovaný jeho pozitívny prírastok. V porovnaní s krajinami EÚ (27) bude podobne ako v roku 2010, aj v roku 2011 rast HDP Slovenskej republiky vyšší.

Graf 1 Miera rastu objemu HDP – percentuálna zmena oproti predchádzajúcemu roku



Zdroj: vlastné spracovanie údajov zo zdroja
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020 /14.4.2011/

Slovensko bolo do čias globálnej hospodárskej krízy jedným z najrýchlejšie rastúcich štátov v EÚ, kedy si dokonca v roku 2007 pri raste HDP vyššom ako 10% vyslúžilo názov „európsky tiger“. V dôsledku svetovej hospodárskej krízy a rapídneho poklesu zahraničného odbytu otvorená ekonomika krajiny vykazovala rekordné medziročné prepady HDP. Hoci sme počas krízového obdobia zaznamenali hlboký prepad HDP, hospodárstvo dnes už vykazuje pomerne dobré hodnoty, i keď ešte stále nedosahujú úroveň z predkrízového obdobia. Dôležité je, aby tento nastolený trend pokračoval. Predpoklady na udržanie rastovej

[4] http://www.webnoviny.sk/ekonomika/fitch-pripusta-zvysenie-ratingu-slo/166406-clanok., /14.4.2011/

tendencie vzhľadom na svoju polohu a ostatné makroekonomické a mikroekonomické ukazovatele Slovensko má.

Miera inflácie

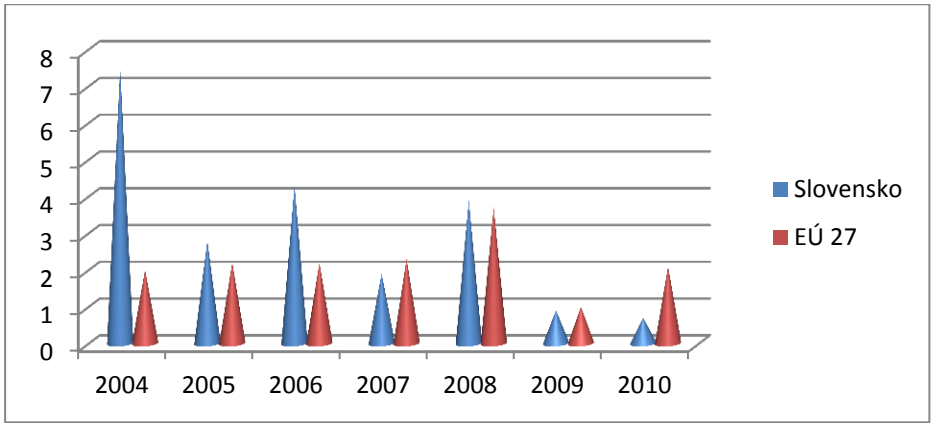
Inflácia sa prejavuje dlhodobým rastom cenovej hladiny tovarov a služieb, prípadne trvalým znižovaním kúpnej sily peňažných jednotiek a teda významne ovplyvňuje množstvá nakupovaných tovarov. Miera inflácie dosiahla na Slovensku v roku 200 svoje maximum a bola vysoko nad európskym priemerom V roku 2002 miera inflácie výrazne klesla a v nasledujúcom roku opäť prudko vzrástla. Po vstupe Slovenska do EÚ miera inflácie klesla a približne kopíruje európsky priemer.

Tabuľka 3 Miera inflácie v jednotlivých rokoch (v%)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Slovensko	8,4	7,5	2,8	4,3	1,9	3,9	0,9	0,7
EÚ 27	2	2	2,2	2,2	2,3	3,7	1	2,1

Zdroj:http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tsieb060&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1 /14.4.2011/

Graf 2 Miera inflácie v jednotlivých rokoch (v%)



Zdroj: vlastné spracovanie údajov zo zdroja http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tsieb060&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1 /14.4.2011/

Miera nezamestnanosti

Už od roku 2004 dochádzalo na trhu práce k postupnému znižovaniu miery nezamestnanosti. Tento pokles sa však pod vplyvom hospodárskej krízy zastavil v roku 2008 na úrovni 9,6%. Mnohé firmy v dôsledku krízy, poklesu odbytu ich výrobkov boli nútené pristúpiť k prepúšťaniu. V roku 2009 bola miera nezamestnanosti na úrovni 12,1% v priebehu uplynulého roka 2010 dosiahla úroveň až 14,5%. Zo zdrojov Štatistického úradu vyplýva, že v minulom roku 2010 najviac vzrástla miera nezamestnanosti mladých ľudí vo veku od 15 do 24 rokov na 33,6%. Počet nezamestnaných dlhšie ako jeden rok sa naďalej zvyšoval. [5]

[5] http://portal.statistics.sk, /14.4.2011/

Graf 3 Vývoj ukazovateľa Nezamestnanosť na Slovensku od roku 2004 do roku 2010 v percentách.

Zdroj: www.euroekonom.sk /14.4.2011/

ZÁVER

Vplyv globálnej hospodárskej krízy na slovenskú ekonomiku najmä v roku 2009 potvrdil, že je veľmi citlivá na akékoľvek vonkajšie podnety. Ich prejavom bol najmä pokles zahraničného dopytu a spôsobili následnú reakciu výrazného poklesu ukazovateľov vypovedajúcich o hospodárskej sile danej krajiny. Z uvedeného dôvodu možno konštatovať, že obnovenie ekonomického rastu v krajinách, ktoré sú hlavnými obchodnými partnermi SR, by malo prispieť k pomerne rýchlemu zotaveniu slovenskej ekonomiky.

LITERATÚRA

[1] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A..: *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint dva 2006, 229 s. ISBN: 80-89085-69-5
[2] NEUMANNOVÁ, A.: *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo ekonóm, 2007. 113s., ISBN 978-80-225-2426-1
[3] NEUMANNOVÁ, A.: Podniková diagnostika ako nástroj riadenia podniku. In *Ekonomika a Manažment*. Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave, číslo 1/2004
[4] http://www.nbs.sk/sk/o-narodnej-banke/rating, /14.4.2011/
[5] http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en &pcode=tsieb020/14.4.2011/
[6] http://www.webnoviny.sk/ekonomika/fitch-pripusta-zvysenie-ratingu-slo/166406-clanok., /14.4.2011/
[7] www.euroekonom.sk /14.4.2011/

SÍŤOVÉ A VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

NETWORK AND VIRTUAL TYPES OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Jiří Dědina[1], Jiří Dědina ml.[2]

ABSTRACT

The purpose of this paper is to define the network and virtual organization and to list the various types of network and virtual organizations. Furthermore, the aim of this paper is to analyze the advantages and disadvantages of network and virtual organizations and describe the differences between network and virtual organizations.

KEY WORDS

Organizational structures, virtual organizations, network organizations, the benefits and disadvantages of network organizations, the benefits of virtual organizations

JEL Classification

M10, L22

ÚVOD

Smyslem tohoto článku je vymezit síťové a virtuální organizace. Dále je cílem článku analyzovat výhody a nevýhody síťových a virtuálních organizací a popsat rozdíly mezi síťovými a virtuálními organizacemi.

Vymezení síťové organizace

Pojem „síťová organizace“ se zatím stále ještě neustálil, jeho vývoj stále probíhá a zatím pro něj akademická obec nemá jasnou, konzistentní a schválenou definici. Různí lidé připisují slovnímu spojení „síťová organizace“ různé významy. Jednoduchá definice sítě říká, že je to soubor vazeb, z nichž každá přímo či nepřímo spojuje každého člena skupiny se všemi ostatními členy skupiny. Síťová organizace taková ekonomická organizace, jejíž základem je dobrovolně vytvořená síť samostatných obchodních partnerů, kteří spolupracují bez vytvoření korporace. Na rozdíl od tradičních organizací lze síťové organizace popsat jako dočasná uspořádání nezávislých podnikatelských jednotek navzájem propojených prostřednictvím smluvních vztahů. Síť lze tedy charakterizovat jako koordinační mechanismus založený na silné důvěře, který spojuje nezávislé vlastníky zdrojů.

Na velice obecné úrovni lze organizační struktury dělit na **mechanistické** a **organické**. **Mechanistické organizace** se vyznačují rigidní strukturou s mnoha formálními pravidly a postupy, těsně propojenými subsystémy a přesně definovanou, centralizovanou hierarchií pravomocí. **Organistické organizace** využívají volná propojení s pružnými způsoby koordinace, jenom pár pravidel a předepsaných postupů a především decentralizovaný systém pravomocí. Z tohoto hlediska pak síťové organizace řadíme do skupiny organistických struktur. V organistických organizacích jsou mezilidské interakce frekventovanější a spojitější, probíhají více plynule. Navíc rozdíly v postavení jednotlivců jsou v organistických organizacích zřetelně menší než u jejich mechanistických protějšků. Komunikace je tak volnější, podpořena je pružnost vztahů a rychlé přijímání rozhodnutí.

[1] doc. Ing. Jiří Dědina, CSc., Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra managementu, spoluautorský podíl 50 %

[2] Ing. Jiří Dědina ml., Ph.D., Vysoká škola Karlovy Vary, Katedra ekonomie, spoluautorský podíl 50 %

Přestože se síťové organizace od tradičních hierarchických struktur liší v otázkách centralizace, formalizace a velikosti, mají i některé společné znaky. Podobají se především v tom, že sestávají ze strukturovaných, opakovaných interakcí mezi lidmi.

Síťové organizace jsou často klasifikovány jako samostatný typ **ekonomické organizace**, který doplňuje dvě tradiční formy – trhy a hierarchické organizace. Z tohoto pojetí vycházejí i dva hlavní alternativní pohledy na sítě. První z nich, často zakořeněný v teorii transakčních nákladů, považuje sítě za přechodovou, resp. hybridní organizační formu, ve které se snoubí vybrané vlastnosti trhů i hierarchií zároveň. Tento pohled vede k velice široké definici sítí. Zahrnuje jakoukoliv přechodovou formu mezi trhem a firmou: od bilaterálních a trilaterálních až po multilaterální režimy řízení, od formálních po neformální dohody.

Druhý pohled, který je rozšířený v studiích síťových organizací z mnoha oblastí řízení, považuje mezifiremní sítě za samostatný třetí druh organizační architektury se svými vlastními specifickými rysy, jež je odlišují od trhů a hierarchií. Na rozdíl od prvního přístupu, tento vymezuje sítě úžeji. Je to především důsledkem toho, že se pokouší nalézt organizační charakteristiky sítí, které nejsou typické ani pro trhy, ani pro hierarchie. K takovým charakteristikám patří skupinové rozhodování, reciproční a přednostní vztahy, činnosti pro vzájemnou podporu, důvěru a neformální, mimosmluvní dohody.

Síťové organizace nedrží pohromadě vzájemné dluhy nebo kapitál, nýbrž informační standardy, které dovolují členům zapojeným v síti interagovat a navíc značně šetří náklady. Iniciátoři sítě zvolí standardy a provozní pravidla pro celou síť a následně dohlížejí na jejich dodržování. V optimálně fungujících sítích rovněž dohlížejí na rozdělování odměn. Díky tomu může síťová organizace dlouhodobě existovat. Takové síťové organizace vydělávají podstatně více než špičkové podniky v jejich odvětví i v jiných odvětvích.

Přednosti síťových organizací

Jsou různé motivy, které vedou organizace k vytváření mezifiremních vztahů. Nicméně je v podstatě lze zredukovat na dvě hlavní skupiny motivů. Na jedné straně se organizace snaží zvýšit své příjmy. K tomu jim meziorganizační sítě mohou pomoci, protože spolupracující organizace mohou spojit své síly v zápase s rivaly nebo snížit působení konkurenčních tlaků prostě tak, že z konkurentů se stanou spojenci. Kromě toho za pomoci sítí mohou organizace získat dodatečné zdroje a schopnosti nebo mohou úzce koordinovat využívání svých zdrojů. Tímto způsobem mají šanci zlepšit svou konkurenceschopnost díky kvalitnějším produktům, lepšímu přístupu na trh nebo rychlejšímu pronikání na nové trhy. V konečném důsledku tak mohou dosáhnout zamýšleného růstu příjmů.

Na druhé straně může být motivací pro vznik mezifiremní sítě i snižování nákladů. Nižší náklady jako výsledek úspor z rozsahu lze dosáhnout mimo jiné i společným prováděním výzkumných činností, marketingu nebo výroby. Za určitých okolností může organizace navíc vybudovat síťové vztahy za účelem optimalizace nákladů na řízení a koordinaci aktivit. Síťové organizace jsou obecně považovány za rychlý, účelný a efektivní způsob rozšiřování znalostí a dovedností.

Sítě podporují flexibilitu, inovativní přístupy a efektivnost, jejich přičiněním se zvyšuje i kvalita produktů a služeb, protože umožňují efektivně seskupovat jedinečné odborné znalosti, resp. jejich nositele. Neustále narůstá význam podpory spolupráce v těchto neformálních sítích, neboť organizace si stále více konkurují svými znalostmi, inovativností a schopnostmi přizpůsobování novým okolnostem. Obhájci síťových organizací zdůrazňují, že jsou spravedlivější a demokratičtější než jiné organizační struktury.

Síťové vztahy jsou dobrým způsobem rozvinutí spolupráce v situacích, kdy existují překážky bránící úplné integraci. Pod zmíněnými překážkami si můžeme představit například

výrazné plýtvání zdroji na byrokratický aparát v případě firem velkých rozměrů nebo existenci poptávky po komplexních výrobcích či službách, které svou náročností na produkci přesahují možnosti jednotlivého podniku. Jinou překážkou plné integrace jsou právní omezení, mezi nimi zejména protimonopolní politika a regulace přímých zahraničních investic, které by znemožnily realizaci fúze či akvizice.

Síťová organizace poskytují možnosti pro rozvoj interakcí mezi lidmi a pro uplatnění jednotlivců ve více rolích současně. I když omezení hierarchického řízení není zcela bez problémů, může se tak otevřít prostor pro týmovou kreativitu a také se zvýší počet vztahů, což přináší lepší sdílení informací a příznivě ovlivňuje přizpůsobivost. Hierarchie posiluje osobní důvěru nebo ji nahrazuje tím způsobem, že vytváří předvídatelné prostředí, kde se věci budou dít podle očekávání. Protože důvěra je nezbytná pro efektivní management a vztahy se zákazníky, síťové organizace musí použít jiných způsobů k jejímu povzbuzení.

Ty části struktury, které jsou posilovány náklonností, vytvářejí stabilní jádro celé sítě. Nestabilní vazby mají tendenci v čase zanikat a jsou postupně nahrazovány jinými. Sítě nejsou nijak zvlášť proměnlivé v čase, protože ty části sítě, jež jsou závislé na důvěře, jsou obzvláště stabilní. Vztahy důvěry nevznikají rychle, ale jakmile jednou dojde k jejich vybudování, je velice těžké je prolomit.

Síťové organizace těží z výhod přirozené, organické struktury svých interních vztahů i vazeb na okolí. Síťové vztahy jsou ukotvením pro pracovníky, jejichž loajalita a pracovní nasazení se více váže na skupiny konkrétních lidí v jejich síti než k dané organizaci. Za pomoci sítí lze v principu dosáhnout přínosy, které povedou k lepší oboustranné koordinace, ale zároveň bez vynakládání byrokratických nákladů na sjednocené řízení.

Nevýhody síťových organizací

Rizika síťových organizací tkví v jejich primárním spoléhání na neformální vztahy a spojení, která jdou napříč formálními kanály a někdy je dokonce zcela nahrazují. Přehnaná důvěra se nemusí vyplácet. Nevýhodou mohou být - zejména v lokalitách s méně rozvinutou komunikační infrastrukturou - transakční náklady na udržování síťových vztahů. Jako další jsou předmětem zkoumání i rizika vyplývající z potenciálního poškození konkurenčního postavení, které, tak jako u jiných forem kooperace, ani u síťových organizací nelze zcela vyloučit.

Dalším potenciálním negativem může být fakt, že je obtížné vybudovat opravdu pružnou, organickou síťovou strukturu. Lidé při řešení nových problémů obvykle podléhají starým zvykům a tíhnou k osvědčeným oporám, k lidem, vůči nimž chovají důvěru a k nimž vždy chodili a na nichž jsou závislí, i přesto že v dané situaci to nemusí být ti praví, kteří si s problémem poradí nejlépe.

Interní náklady mezifiremních síťových organizací zahrnují náklady vynaložené členy sítě na založení, udržování a řízení vztahů mezi jednotlivými zapojenými organizacemi. Tyto náklady lze obecně chápat jako transakční náklady. Patří k nim náklady na informace, vyjednávání, náklady na zabezpečení proti možnému oportunistickému chování partnerů v síti nebo náklady na řešení konfliktů. Jak se s rostoucím počtem uzlů síť rozšiřuje, znamená to nejenom více možností pro sdílení informací, pro spolupráci a nové nápady. Odvrácenou stranou růstu sítě je exponenciální zvyšování její komplexnosti. Může nastat situace, kdy se v komplikované síti ztrácí přehled o jednotlivých členech sítě a ztrácí se čas zdlouhavým vyhledáváním toho správného kontaktu.

Vymezení virtuální organizace

Koncept virtuální organizace je ještě mladý a je zatím obtížné ji jednoznačně vymezit, protože za krátkou dobu svého uplatňování v praxi tato forma organizace ještě nestihla vykrystalizovat do jednoznačné podoby. Z tohoto důvodu jsou dosavadní pojednání o této organizační formě poznamenána jistou roztříštěností. Z přehledu literatury věnované tématu

virtuální organizace vyplývá, že odborná obec zatím nedospěla k vyčerpávající definici a jednotnému nahlížení pojmu virtuální organizace.

Nutno podotknout, že v mnoha textech věnovaných problematice virtuálních organizací se setkáme s velice jednoduchým vymezením, kdy bez dalších podrobností je za „virtuální“ považována každá organizace, která využívá primárně informační a komunikační technologie pro činnost a komunikaci svých členů. Tento zjednodušující pohled nalezneme nejčastěji v spíše technicky orientovaných textech.

Většina autorů se ale shoduje v základních charakteristikách, jako je **geografická rozptýlenost pracovníků organizace, resp. pracovních týmů, kteří plní různé funkce a mohou mít odlišné kulturní zázemí, vysoká míra využití informačních a telekomunikačních technologií a pružné reakce organizace na změny v jejím okolí.**

Společným prvkem různorodých pojetí virtuální organizace skutečnost, že jejich primárním účelem je překlenutí určité nespojitosti (diskontinuity) z jednoho či více hledisek. Z tohoto úhlu pohledu můžeme identifikovat následující typy nespojitosti:

- nespojitost v čase (asynchronní práce, např. jako u globálních týmů vyvíjejících software)
- nespojitost prostorová/geografická (práce paralelně v různých lokalitách)
- nespojitost členství v pracovní skupině (s kým jednotlivec pracuje)
- nespojitost v přičlenění k organizaci
- nespojitost kulturního pozadí (národního nebo odborného)

Pracovníci virtuální organizace se tedy vyznačují nespojitým charakterem svého přičlenění k organizaci a členství v pracovní skupině, nespojitostí umístění v prostoru a čase.

K virtuálním **skupinám** se řadí ty, které mají se zaměstnavatelem (zastřešující organizací) vztahy spojité, ale vykazují nespojitosti v prostorovém a časovém umístění.

Virtuální **týmy** mají spojité propojení na zaměstnavatele, no jejich umístění, členství v pracovní skupině a snad i úkoly lze označit za nespojité.

Konečně pro virtuální **organizace** pracují jednotlivci — zaměstnanci spojitým způsobem, zároveň ovšem probíhají i četné interakce s nespojitým souborem lidí z jiných společností, jež pracují na nespojitém souboru projektů.

Pracovní skupiny v úsilí o zvládnutí „nespojitostí“, jež jim znepříjemňují život, spoléhají na své „spojitosti“. Technologie (informační a komunikační) mohou představovat východiskový prvek spojitosti. Jiným takovým příkladem nositele spojitosti ve virtuálním prostředí může být společná profesní identita pracovníků.

Výhody virtuálních organizací

V následujícím výčtu předností této organizační formy se některé položky vyskytují i v kategorii nedostatků. Důvodem je, že ne všechny vlastnosti jsou jednoznačně přednostmi či nedostatky a jejich hodnocení v tomto smyslu závisí na konkrétních okolnostech, resp. na hledisku, z něhož danou vlastnost posuzujeme.

Flexibilita, přizpůsobivost

Flexibilita souvisí s časem, pramení zejména z kratší doby odezvy na vnější podněty a ze specializace na konkrétní úkoly. Přizpůsobivost se projevuje jako možnost snadné reorganizace a změny členů podle potřeb konkrétního projektu či úkolu.

Využití zdrojů, náklady

Jedná se o zjevnou úsporu, kdy odpadá nutnost investovat do pořízení a provozu budov, resp. pracovních prostor a částečně i zařízení, méně se utrácí také za cestování a nelze opomenout ani lepší využívání času pracovníků.

Větší geografický dosah

Kromě možnosti najmout vzdálené pracovníky a dosáhnout tak na různé trhy po celém světě je důležitá i příležitost přilákat pracovníky talentované, špičkové odborníky ve svém oboru, pokud fyzické přemístění není podstatnou podmínkou.

Přístup k širšímu spektru specializovaných zdrojů

Virtuální prostředí organizace přeje možnosti zaměstnat některé odborníky jenom na částečný úvazek. Z druhé strany pak samotná virtuální organizace má tímto způsobem kromě lidských zdrojů lepší přístup i k specifickým zdrojům materiálním či informačním – v podobě know-how svých členů a jejich případných partnerských organizací.

Schopnost konkurence

Spolupráce dislokovaných týmů či pracovních skupin může být příležitostí pro konkurování mnohem větším korporacím. Současné technologie dovolují dosahovat ekonomických výhod velkých korporací, jako jsou výnosy z rozsahu a znalosti, a zároveň využívat „lidských" výhod malých podniků, jako je sloboda, kreativita, motivace a pružnost. Vůči velkým firmám virtuální organizace uplatňuje společné jednotné vystupování jako jeden subjekt, no jednotliví členové si zachovávají svou nezávislost a pokračují v rozvíjení svých specifických dovedností.

Efektivnější komunikace

V neformálně naladěných vztazích se otevírá širší prostor pro komunikaci oproti tradičním hierarchickým organizacím. Efektivnost komunikace zabezpečují pravidla, jež jsou u virtuální organizace nepostradatelná. Určují např. pravidelnost podávání informací, minimální frekvenci čtení doručených e-mailů, časový limit pro odpověď na výzvu/dotaz.

Samořízení

Zaměstnanci ve virtuální kanceláři mají možnost pracovat bez toho, aby byli rušeni nadřízenými. Samořízení snižuje podíl neproduktivní práce, jako jsou např. opakující se vzkazy, zprávy, prezentace, porady atd., které mohou sužovat některé podniky. Zaměstnanci tak také mají lepší příležitost plně rozvinout své nápady podle vlastních představ, bez zasahování jiných.

Pohodlí pracoviště

Práce z domova je stále šířeji přijímána. Domácí kancelář totiž – kromě výhody přizpůsobení individuálním nárokům jednotlivce a jeho životnímu stylu – usnadňuje pracovníkovi přístup k práci. To znamená, že se za den stihne udělat víc práce, neboť lidé mohou pohotově vstupovat do svého pracovního prostředí. Mobilní kancelář rozšiřuje tuto vysokou přístupnost o možnost volného pohybu.

Daňové výhody

V některých zemích (např. USA) jsou virtuální organizace zvýhodněny prostřednictvím toho, že domácí kanceláře – na rozdíl od firemních – nepodléhají zdanění.

Snadné ukončení spolupráce

Odpadá nutnost pečlivé přípravy formálních náležitostí k ukončení spolupráce, jako je tomu např. u formálních joint ventures.

ZÁVĚR

Závěrem krátce srovnáme faktory úspěchu síťové a virtuální organizace

Vznik meziorganizačních **sítí** je ovlivněn třemi druhy vazeb, které mezi organizacemi existují. Jsou to:

- *toky zdrojů* a propojení mezi činnostmi, které způsobují vzájemnou závislost organizací, jež za určitých podmínek může být nejlépe řízená právě pomocí meziorganizačních sítí.
- *toky vzájemných očekávání* mezi členy organizace, které mají vliv na to, jak členové vnímají příležitosti a rizika spolupráce a tak významně formují organizaci vznikající meziorganizační sítě.

- *informační toky*, jež ovlivňují vnímání členů sítě a jsou pro nich vodítkem při rozhodování a činnosti s ohledem na formu a obsah meziorganizační sítě.

Na úspěšnost síťových organizací má vliv mnoho faktorů. Vyčleňují se interpersonální faktory (podobnost členů sítě a pod.), organizační faktory (vertikální a horizontální diferenciace a koordinace) a soustředí se především na odlišnosti mezi tzv. mechanistickými a organickými organizacemi.

Virtuální organizace svou specifičností znamenají pro Management výzvu. Aby bylo možné optimálně využít jejich potenciálu, je třeba věnovat pozornost několika významným faktorům. Patří k nim především důvěra a nasazení členů, soudržnost organizace, komunikace, řízení kompetencí, řízení změn a kontrolní činnosti.

LITERATURA

[1] Alderfer, C.: Human Needs in Organizational Settings, Free Press, 1972, New York

[2] Allport, F.H.: The influences of group upon association and though, 1920.

[3] Blake, R.R., Mouton J.S., The Managerial Grid, Gulf Publishing, 1964, Houston

[4] Buchaman, D., Huczynski,A.: Organizational Behaviour An Introductory Text, FT Prentice Hall, 2004.

[5] Dědina, J. , Odcházel, J.: Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

[6] Dědina, J., Cejthamr,V.: Management a organizační, chování, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 330 s.

[7] Byrne J., Brant R.: „The Virtual Corporation“, Business Week, str. 36-40, 1993

[8] Collins, D.: Organizational Change: Sociological Perspecives; London 1998.

[9] Buchanan, D., Huczynski, A.: Organizational Behaviour – An introductory text (fifth edition), Prentice Hall, 2004, Harlow

[10] Davidow, W.H., Malone M.S.: The Virtual Corporation – Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century, HarperBusiness, 1992

[11] Dawson, P.: Organizational Change: A processual Approach. London 1994.

[12] Eversheim, W., Baurnhansl T.: Configuration of Virtual Enterprises, VONet-WS98-5, 1998

[13] Fleck, S., Axtell C.: What is virtual team?, Institute of Work Psychology, UNI Sheffield, 2002

[14] Kluber, R.: A Framework for Virtual Organizing, Proceeding of the virtual organization Net-Workshop, Apríl 27-28, str.93-106, 1998.

[15] Martinez, M.T., Fouletier P.: Virtual Enterprise – organisation, evolution and control, 74 Internation Journal of Production Economics, str. 225-238, 2001.

INFORMAČNÉ SYSTÉMY PRE MALÉ A STREDNÉ PODNIKY

INFORMATION SYSTEMS FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Vojtech Democ, Patrik Aláč

ABSTRACT

This paper analyzes and defines SMEs requirements on IS/IT implementation. The most important is to specify criterions for the decision making. These requirements (criterions) represent complex consisting from price, suppler references, safety solutions, compatibility etc. Advanced information system suitable for the company, chosen by appropriate methods belongs to strategic factor for prosperity and competitiveness reaching. Except of the requirements definitions, this paper also presents survey of the most used specialized information systems within SMEs.

KEYWORDS

small and medium enterprises (SMEs), information system, requirements and criterions on information system, the most used information systems

ÚVOD

K výkonnosti firiem vo významnej miere prispieva efektívne využívanie informácií. Kvalita rozhodovania závisí predovšetkým od kvalitných informácií a schopnosti spracovať ich. Niektoré vonkajšie okolnosti nútia podniky do používania nových technológií, aby boli kvalitnejšie, aby z dát a informácií, ktoré pri svojej každodennej činnosti zozbierajú a spracujú, vyťažili aj určité strategické informácie dôležité pre ich ďalšie rozhodovanie.

Z hľadiska vnútorného života podniku je jeho účelom zlepšenie šírenia a zdieľania vnútropodnikových informácií. Z hľadiska spojenia s okolím je zasa účelom, aby podnik prezentoval svoje výrobky, služby a prípadne aj plány do budúcnosti. Za účelom efektívneho využívania informácií sa v podnikoch používajú systémy, ktorých úlohou je produkovať kvalitné a relevantné informácie potrebné pre riadiaci proces. [1]

1. Základné funkcie informačných systémov a využitie informačných systémov

Informačné systémy musia spĺňať niektoré základné požiadavky odrážajúce ich kvalitu. Medzi ne patrí hlavne potreba, aby informácie zodpovedali podstate a potrebám jednotlivých stupňov riadenia. Formy prezentácie informácií musia byť komunikatívne a prispôsobené možnostiam ich pochopenia zainteresovanými príjemcami. V neposlednom rade musí informačný systém plniť integračnú funkciu a navzájom prepájať všetky vnútropodnikové útvary a zabezpečovať spätnú väzbu, musí byť schopný dostatočne sa prispôsobovať meniacim sa podmienkam vo vnútornom aj vonkajšom prostredí firmy. Je však dôležitá aj efektivita z hľadiska nákladovosti a dosahovania efektov z jeho uplatnenia. Svetový aj domáci trh je plný firiem zaoberajúcich sa tvorbou IS a prípravou potrebnej IT. V SR pôsobia dve skupiny firiem poskytujúce IS. Prvú skupinu tvoria firmy s vlastným softvérom. Tieto firmy majú vlastné vývojové oddelenie, ktoré zabezpečuje vývoj softvéru podľa požiadaviek zákazníka. Výhodou ich produktov je, že sú stavané na potreby slovenských organizácií a podnikateľských subjektov, relatívne rýchlo sú do nich zapracované legislatívne zmeny a vyznačujú sa nižšími nákladmi na implementáciu. Medzi najznámejšie firmy tejto skupiny patria Softip a Datalock.

Druhú skupinu tvoria integrátori informačných systémov. Ich vývojové oddelenie zabezpečuje preklad, úpravu softvéru na legislatívne podmienky SR a úpravu aplikácií podľa požiadaviek zákazníka. Ich výhodou je ponuka kvalitného, svetovo známeho systému, hoci nevýhodou je pomalšie odstraňovanie chýb, vyššie náklady. Medzi takéto firmy patria SAP Slovensko, Varias, GEMMA Slovensko, Inseco, ORACLE Slovensko.

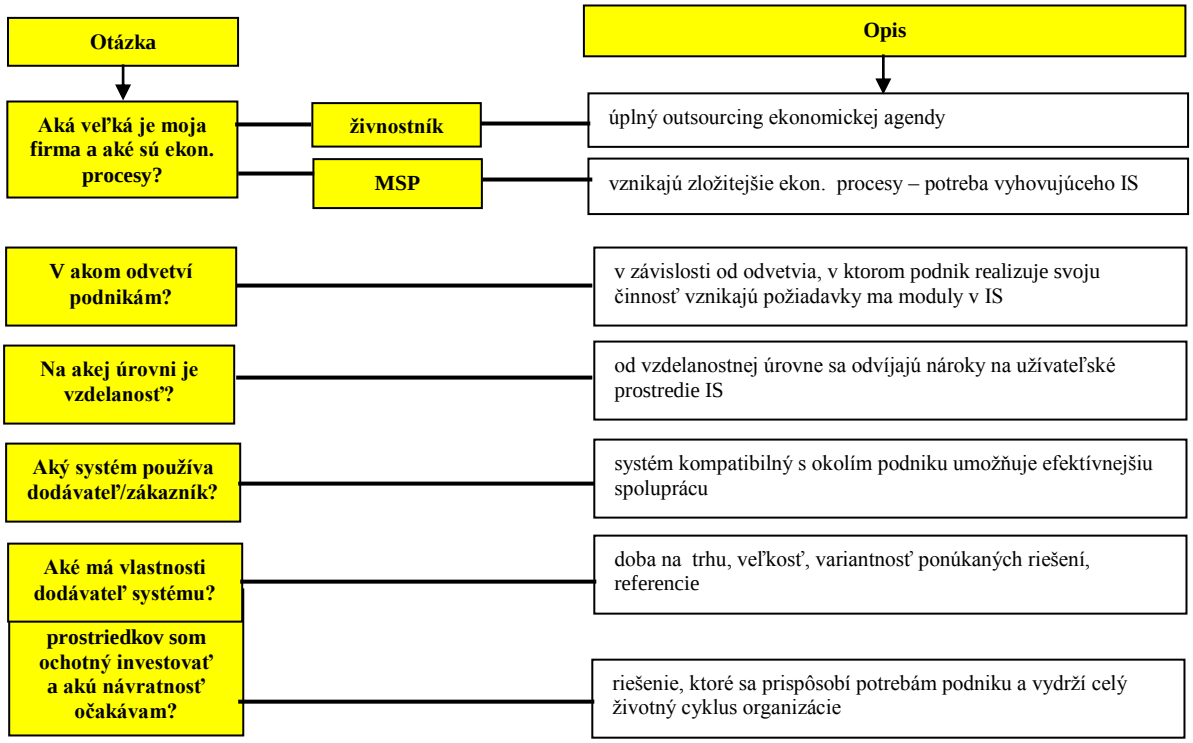
2. Výber a analýza požiadaviek na IS

Výber a analýza požiadaviek na IS úzko súvisí so špecifikami malých a stredných podnikov. Vzhľadom na prostredie a na rozdiel od veľkých podnikov MSP vykazujú nasledovné vlastnosti:

- obmedzený prístup ku kapitálu, obmedzené zdroje na výskum a marketing,
- chýbajúce manažérske a ekonomické znalosti a skúsenosti,
- úzka špecializácia – nevhodná pre veľký podnik – možnosť pre pružnú inováciu a kvalitu produkcie,
- jednoduchá organizačná štruktúra, rýchle a neskresľujúce informačné toky,
- centralizácia riadiacich funkcií (chýba nejednotnosť skupinových záujmov vo vedení - častá vo veľkých podnikoch),
- kreatívna koordinácia a kontrola (podnikateľ nie je zviazaný normami). [6]

Snaha minimalizovať náklady často vedie tieto firmy k zanedbávaniu údržby technických prostriedkov, jednoznačne preferujú štandardizovaný softvér a hardvér, pracovné a technologické postupy. [6]

S týmito aspektmi úzko súvisia aj kritériá výberu IS. Veľmi závažnou otázkou pri tvorbe kritérií je samotná veľkosť podniku a organizačné zabezpečenie, aké je podnik schopný zabezpečiť pri výbere a zavedení IS. V malých podnikoch sa jedná o manažéra/majiteľa firmy. Pre stanovenie kritérií je nevyhnutné zodpovedať mnoho otázok. Kritéria majú, alebo nemusia mať rovnakú váhu a úzko spolu súvisia. Nasledovná schéma zobrazuje výber kritérií zavádzania IS do podniku.



Obrázok 1 Kritériá zavádzania IS do podniku

Analýza týchto kritérií prebieha ako sústava a postup otázok, na ktoré si každý podnik musí nájsť odpoveď. Na základe analýzy týchto kritérií podniku môžeme pristúpiť k vlastnej analýze požiadaviek na informačný systém. Tieto požiadavky som zhrnul v nasledujúcej tabuľke, ktorá poskytuje prehľad požiadaviek na IS a výsledok, ktoré splnenie týchto požiadaviek má zabezpečiť.

Tabuľka 1 Požiadavky malých a stredných podnikov na zavádzanie IS

	Požiadavka	Výsledok	
Vlastnosti systému	Návratnosť investície	IS na celú dobu životného cyklu	Mali by zabezpečiť
	Cena	Nízka cena nemusí priniesť očakávanú návratnosť investície	
	Komplexnosť	Efektívnejšia spolupráca s partnermi/dodávateľmi	
	Elasticita a prispôsobiteľnosť	IS sa dá pohotovo rozšíriť podľa potrieb podniku	
	Podpora e-biznisu a využívanie internetu	Úžitok z konkurenčnej výhody	
	Vlastnosti dodávateľa	Dlhodobé vzťahy a fundovanosť v problematike podniku	
	Užívateľské prostredie	Bezproblémové používanie	
	Kompatibilita s používaným prostredím	Aplikácia do prostredia, v ktorom je podnik zvyknutý fungovať	
	Dlhodobá spoľahlivosť a stabilita	Štandardizovaný systém zaručí rozvíjanie bez potreby nákladných komplexných výmen	
	Rýchla implementovateľnosť	Implementácia bez prerušenia prevádzky podniku	
	Bezpečnosť	Dostatočná ochrana dát proti strate, znehodnoteniu, neoprávnenému úniku informácií	

3. Prehľad najpoužívanejších systémov pre malé a stredné podniky

Na slovenskom trhu sa nachádza dostatočné množstvo dodávateľov rôznych IS zameraných na MSP. Podľa požiadaviek, ktoré sú definované v predchádzajúcej časti tohto príspevku som vybral prehľad tých najpoužívanejších, ktoré v najväčšej možnej miere spĺňajú požiadavky MSP.

- **SAP Business One**

SAP Business One je integrované riešenie zamerané špecificky pre potreby malých a stredných spoločností. Je určený pre firmy s počtom zamestnancov menším ako 100. Umožňuje riadenie procesov účtovníctva, výkazníctva, logistiky a vzťahov so zákazníkmi. Pomocou nástrojov umožňujúcich integráciu finančného a predajného riadenia poskytuje priestor pre rýchle rozhodovanie a on-line prístup ku všetkým informáciám. V ponuke je komplexné portfólio riešení. Sú relatívne cenovo prístupné, prednastavené, rýchlo implementovateľné a s jednoduchým užívateľským prostredím. [9]

- **MySAP All in one**

MySAP All in one – určené pre firmy s vysokou mierou odvetvovej špecifikácie. Riešenie na kľúč podľa špecifík podniku. Riešenia sú preddefinované na základe odvetvového know-how a šablón. Poskytuje vysokú kompatibilitu s ostatnými SAP riešeniami. Je implementovaný kvalifikovanými partnermi, ktorí disponujú znalosťami odboru, do ktorého sa systém zavádza.

- **Oracle Business Intelligence a Reporting**

Systém obsahuje analytické, reportovacie a publikačné schopnosti, zahrňujúce interaktívne panely, ad-hoc analýzy, presne formátované zostavy a ich distribúciu, dátovú integráciu a administráciu servera, všetko postavené na spoločnej web architektúre. Systém podporuje 100% web rozhranie, má intuitívne ovládanie. Taktiež umožňuje tvorbu zostáv bez podpory IT oddelenia a možnosť napojenia na akýkoľvek dátový zdroj. [10]

Balík obsahuje nasledovné komponenty:
1. Oracle Database Standard Edition
2. Oracle Warehouse Builder
3. Oracle Business Intelligence Server
4. Oracle Business Intelligence Interactive Dashboards
5. Oracle BI Publisher
6. Oracle BI Standard Edition One

- **Informačné systémy Minerva**

IS sú zamerané na odvetvia: automobilový priemysel, strojárenstvo a elektrotechnika, potravinárstvo a nápojový priemysel, spotrebný tovar, farmácia a zdravotnícke zariadenia. Implementácia je zaistená zamestnancami s patričnými skúsenosťami a pri vyskúšanej metodológii a infraštruktúre. Oddelenie Podpory zabezpečuje priebežné sledovanie systému. Cieľom je udržanie optimálneho výkonu podnikového informačného systému v meniacom sa podnikovom prostredí. Systém je rýchlo uvádzaný do prevádzky a sú zaistené rozšírenia, optimalizácie a modernizácie systému.

- **Informačné systémy QI**

QI je komplexný podnikový informačný systém, ktorý rieši väčšinu bežnej podnikovej činnosti. Systém je zložený z jednotlivých modulov, čo umožňuje jeho vysokú variabilitu. Tieto predstavujú – účtovnícke, obchodné, manažérske, výrobné a e-moduly. Má intuitívne ovládanie. Je relatívne cenovo dostupný.

- **Money S3**

Money S3 patrí medzi najrozšírenejšie systémy pre malé a stredné firmy v Slovenskej i Českej republike. Ponúka moduly - podvojné účtovníctvo, jednoduché účtovníctvo), adresár, fakturácia, sklady, objednávky, mzdy a ďalšie doplnky (homebanking, internetové obchody, aplikácie na XML báze). Ľahko sa obsluhuje, je aplikovaný v prostredí MS Windows. Disponuje dobrým pomerom cena/výkon, so zabezpečenou servisnou sieťou po celom území SR a pravidelnou legislatívnou aj funkčnou aktualizáciou. Vyžaduje minimálne nároky na zaškolenie a nasadenie systému.

- **K2 Business**

Produkt umožňuje jednoduché akcie ako napríklad prijatie dopytu, objednávky, pokrytie objednávky, rezervácia tovaru, výdaj, fakturácia, platba, zaúčtovanie a vyhodnotenie. Zároveň je určený na sledovanie a riadenie jednoduchej výroby alebo montáže. Je možné upravovať a modifikovať/vytvárať vlastné tlačové výstupy. Jeho súčasťami sú obchod, výroba, účtovníctvo. K2 Business má jednoduchú samoinštaláciu.

Účtovnícke informačné systémy:

Omega podvojné účtovníctvo
OMEGA je komplexné riešenie v oblasti vedenia účtovnej agendy podvojného účtovníctva, skladového hospodárstva, fakturácie, dlhodobého a krátkodobého majetku, cestovných príkazov, evidencie jázd a ostatných podporných evidencií.

Program ALFA - jednoduché účtovníctvo
Program ALFA je profesionálny účtovný softvér s jednoduchým a praktickým ovládaním, určený pre vedenie kompletnej ekonomickej agendy jednoduchého účtovníctva firmy. Program sa vyznačuje intuitívnym ovládaním. Súčasťou programu sú okrem účtovníctva ďalšie moduly: sklad prepojený s ERP, fakturácia, kniha jázd, devízové pokladnice a aj evidencie: kalendár úloh, manažérske funkcie, homebanking, evidencia majetku a pošty, daňové priznanie FO a iné .

Informačné systémy vhodné aj pre organizácie

Datalock Áčko
IS vykonáva spracovanie podvojného účtovníctva a skladovej evidencie pre jednu spoločnosť Poskytuje štandardné výstupy a funkčnosť, vyplývajúcu z potrieb slovenskej legislatívy. Je určený pre malé alebo začínajúce spoločnosti, obchodné a distribučné spoločnosti, spoločnosti poskytujúce služby neziskové organizácie, obce do 2000 obyvateľov. [11]

Datalock Wéčko
Ekonomický informačný systém Datalock Wéčko je určený pre malé a stredne veľké spoločnosti pôsobiace v oblasti obchodu a služieb, rozpočtové a príspevkové organizácie, hnutia a nadácie. Rieši oblasť financií a ekonomiky, evidencie majetku, výkazníctva, logistických procesov dodávok a zásobovania, dopravy, personalistiky a miezd. Je možné si zaobstarať len tie moduly a oblastí, ktoré podnik potrebuje. [11]

ZÁVER

Cieľom príspevku je analýza a formulácia požiadaviek na informačné systémy pre špecifickú skupinu malých a stredných podnikov. Vo výbere a analýze problematiky som definoval požiadavky na zavádzanie informačných systémov. Tieto vychádzali z kritérií/otázok, ktoré si musí každý podnik zodpovedať, aby mohol prejsť k vlastným požiadavkám na informačný systém. Ide o otázky o veľkosti firmy, odvetví podnikania, vzdelanostnej úrovne zamestnancov, o systéme, ktorý používajú dodávatelia, partneri, zákazníci, o vlastnostiach dodávateľa systému a v neposlednej rade aké množstvo finančných prostriedkov je firma schopná uvoľniť na implementáciu informačného systému a akú očakáva návratnosť investície.

Požiadavky na IS pre malý a stredný podnik sú:

- návratnosť investície – IS prináša úžitky počas celej doby životného cyklu podniku,
- cena – nízka cena nemusí priniesť očakávanú návratnosť investície a požadovanú kvalitu,
- komplexnosť – znamená efektívnejšiu spoluprácu s partnermi, dodávateľmi, zákazníkmi,
- elasticita a prispôsobiteľnosť systému – IS sa dá pohotovo rozšíriť podľa potrieb podniku,

- podpora e-biznisu a využívania internetu – úžitok z konkurenčnej výhody,
- vlastnosti dodávateľa – dlhodobé vzťahy a fundovanosť v problematike odvetvia a podniku,
- kompatibilita s používaným prostredím v podniku – aplikácia systému do prostredia, na aké je podnik zvyknutý,
- dlhodobá spoľahlivosť a stabilita systému – rozvíjanie a modernizácie bez nákladných kompletných výmen,
- rýchla implementácia systému – implementácia počas neprerušenej prevádzky podniku,
- bezpečnosť – dostatočná ochrana dát.

Presné vyšpecifikovanie požiadaviek na informačné systémy má viesť k zjednodušeniu procesu výberu IS malým a stredným podnikom. Táto analýza slúži ako „návod“ pri stanovení podmienok pre výber IS, podľa požiadaviek akéhokoľvek malého a stredného podniku.

LITERATÚRA

[1] DEMOČ, V. 2009. *Podnikové informačné systémy v teórii, vede a praxi.* Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2009. 64 s. ISBN 978-80-228-2020-2.

[2] DEMOČ, V.-ALÁČ, P. 2008. *Manažérska informatika*. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2008. 99 s. ISBN 978-80-228-1936-7.

[3] DEMOČ, V.- ALÁČ, P.- KLUBICA, D. 2002. Základy hospodárskej informatiky. In *Podnikové informačné systémy v teórii, vede a praxi*. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2009. 65 s. ISBN 978-80-228-2020-2. s. 32.

[4] GÁLA, L.-POUR, J.-TOMAN, P. 2007. Podniková informatika. Počítačové aplikace v podnikové a medzinárodní praxi. In *Manažérska informatika*. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2008. 99 s. ISBN 978-80-228-1936-7. s. 57.

[5] KOCOUREK, P.- NOVÁK, J. 2006. *Přenos informace*. Praha : České vysoké učení technické v Praze, 2006. 164 s. ISBN 80-01-02892-5.

[6] MARTIŠKO, B. 2004. Informačný systém malej a strednej firmy. In *AT&P journal* [online]. 2004, vol. 7, no. 4 [cit. 2010-01-11]. Dostupné na internete: <http://www.atpjournal.sk/casopisy/atp_04/pdf/atp-2004-04-14_16.pdf>. ISSN 1336-233X.

[7] SUDEKOVÁ, J. 2004. Prečo by sa malé a stredné podniky nemali uspokojiť s malými riešeniami. In *AT&P journal* [online]. 2004, vol. 7, no. 5, ISSN 1336-233X.

[8] ŠTECHA, J.-HAVLENA, V. 2005. *Teorie dynamických systémů*. Praha : České vysoké učení technické v Praze, 2005. 255 s. ISBN 80-01-01971-3.

[9] www.sap.com/sk/solutions/sme/businessone/index.epx

[10] www.oracle.com/global/sk/sme/pdf/smb_03.pdf

[11] www.datalock.sk/sk/produkty/acko

PROCESNÝ MODEL MANAŽMENTU DAŇOVEJ SPRÁVY SR
PROCESS MODEL MANAGEMENT TAX ADMINISTRATION IN SR

Ján Dobrovič

ABSTRACT
Within the frame of the research on this matter, we came out form the existing functional organizational structures and tax administration systems not only in Slovakia but also in Hungary, Poland, Czech Republic and Slovenia, whereas the fundamental prerequisite of investigation was increasing efficiency of the system globally. On the basis of trend analysis we assume that upcoming reform of Tax and Customs administration will significantly contribute to the increasing efficiency of the system and in the end to the positive perception of taxes as a socially unpopular obligations.

ABSTRAKT
V rámci výskumu danej problematiky sme vychádzali z existujúcich funkčných organizačných štruktúr a systémov daňových správ nielen na Slovensku, ale aj v Maďarsku, Poľsku, Česku a Slovinsku, pričom základným predpokladom skúmania bolo zvýšenie efektivity systému ako celku. Na základe analýzy trendov predpokladáme, že pripravovaná reforma daňovej a colnej správy, výrazne prispeje k zvýšeniu efektivity systému a v konečnom dôsledku aj k pozitívnemu vnímaniu daní, ako spoločensky nepopulárnych povinností.

KEY WORDS
taxes, tax reform, tax administration, efficiency, process management

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
dane, daňová reforma, daňová správa, efektívnosť, procesné riadenie

JEL Classification
010

ÚVOD

Skúmanie daňovej správy Slovenska musíme vnímať v širšom kontexte. Potrebné je pritom vychádzať z existujúcich funkčných organizačných štruktúr a systémov daňových správ na Slovensku, ale aj v okolitých krajinách ako napríklad v Maďarsku, Poľsku, Česku či Slovinsku, pričom si myslíme, že existuje objektívna potreba zmeny organizačnej štruktúry, resp. jej procesne orientovanej optimalizácie, ako aj zavedenie marketingových princípov v oblasti orientácie na zákazníka pre dosiahnutie pozitívneho obrazu daňovej správy v očiach verejnosti. Predpokladáme, že pripravovaná reforma daňovej a colnej správy, výrazne prispeje k zvýšeniu efektivity systému a v konečnom dôsledku aj k pozitívnemu vnímaniu daní, ako spoločensky nepopulárnych povinností.

1. Vývoj organizačných štruktúr daňových systémov

▪ Štrukturalizácia podľa typu dane

Základným kritériom pre vznik najstaršieho typu organizačnej štruktúry daňovej správy bolo členenie výkonných aparátov podľa jednotlivých existujúcich typov daní. Tento

typ determinoval vznik samostatných multifunkčných odborov pre každý typ dane, pričom tieto jednotky fungovali samostatne a vzájomne nezávisle. Takto členená organizačná štruktúra plnila svoj účel, napriek tomu však mala funkčné nedostatky. Vytvorila priestor pre duplicitu funkcií, čo spôsobovalo neefektívnosť. Pokiaľ sa subjektu týkalo niekoľko druhov daní, takto nastavený systém sa stal pre neho komplikovaný, s nadbytočnou mierou byrokracie na jednej strane a na strane druhej, bolo neúmerne komplikované riadiť plnenie daňových subjektov, separátnu kontrolu a vymáhanie pohľadávok. Neefektívnosť štruktúry vymedzenej podľa typu dane podčiarkuje aj fakt zvyšovania pravdepodobnosti nerovnakého zaobchádzania so subjektmi a znižovanie flexibility využitia pracovníkov, ktorí sú špecializovaní na istý typ dane. V konečnom dôsledku je plánovanie a koordinácia činností daňovej správy manažérsky neudržateľná.

- **Štrukturalizácia podľa funkčných skupín**

Tento prístup k organizácii práce daňovej správy bol vytvorený s cieľom zlepšiť štandardizáciu pracovných procesov, zjednodušiť informatizáciu a postupy voči daňovým subjektom a vo všeobecnosti zlepšiť operačnú efektívnosť. Táto organizačná štruktúra sústreďuje pracovníkov do funkčných skupín (napr. registrácia, účtovníctvo, spracovanie informácií, kontrola, výber, odvolania, atď.), no vo všeobecnosti pracuje podľa typu daní. V komparácii so štruktúrou opisovanou v predošlej kapitole, vytvorenou podľa typov daní, však aplikácia organizačnej štruktúry založenej na skupinách zvýšila výkonnosť správy daní (napr. poskytla jednotlivé miesta pre prístup k daňovým dopytom, zjednotila systém registrácie daňových subjektov, prístup k platbám daní a účtovníctvu, atď.), taktiež zvýšila efektívnosť daňovej kontroly a vymáhania pohľadávok. Moderné teórie manažmentu však takejto organizácii práce vytýkajú delenie podľa funkcií, vedúce k poskytovaniu slabých, nevyhovujúcich služieb a štandardizáciu, ktorá v daňovej správe neprináša efektivitu, vzhľadom na rôznorodé rôzne chovanie daňových subjektov v oblasti plnenia si svojich povinností.

- **Štrukturalizácia podľa jednotlivých typov daňových subjektov**

Najnovší vývoj v niektorých rozvinutých krajinách priniesol model organizovania služieb a vynútiteľnosti práva na princípe segmentácie daňových subjektov (napr. veľké subjekty, malé/stredné subjekty, zamestnávatelia, atď.). V tomto prípade racionalizácia v organizovaní týchto funkcií podľa typov daňových subjektov spočíva v tom, že každá skupina daňových subjektov má rozdielne charakteristiky a správanie, a v konečnom dôsledku predstavuje rôznu mieru rizika vo vzťahu k daňovým príjmom. S cieľom riadiť tieto riziká efektívne, daňová správa potrebuje vyvinúť a implementovať stratégie (napr. výklad práva, vzdelávanie daňových subjektov, skvalitnenie služieb, cielené daňové kontroly), ktoré sú vhodné pre jedinečné charakteristiky a spôsoby plnenia daňových povinností u jednotlivých typov daňových subjektov. Z pohľadu manažmentu, takýto typ organizačnej štruktúry vytvára priestor pre delegovanie úloh a vertikálne rozširovanie riadenia, kopírujúc potreby subjektov, centralizáciou kľúčových funkčných aktivít v rámci jednej riadiacej štruktúry, čo v konečnom dôsledku zlepšuje úroveň plnenia. Napriek množstvu výhod a modernému prístupu riadenia, je aplikácia takejto organizačnej štruktúry zatiaľ v počiatočnej fáze. V niektorých krajinách sa do systému daňovej správy zavádzajú oddelenia a divízie pre veľké daňové subjekty.

2. Trendy v manažmente daňovej správy v SR a v okolitých krajinách

Každá zo sledovaných krajín V4 a Slovinska deklaruje smerovanie daňovej správy, ktoré korešponduje s rozhodujúcimi parametrami efektívnej daňovej správy krajín Európskej únie. Nastupujúce trendy v manažmente DS by sme mohli, v súvislosti s uvedenými faktami

súvisiacimi s riadením DS jednotlivých štátov V4 a Slovinska, odhliadnuc od vyspelosti ekonomík, zhrnúť do niekoľkých nasledujúcich bodov:

a) Snaha o zvyšovanie dobrovoľného plnenia daňových a odvodových povinností, profesionality, partnerstva a korektnosti vo vzťahu ku klientom daňovej správy.
b) Neustále aktivity podporujúce znižovanie daňových nedoplatkov a daňových únikov.
c) Budovanie organizácie komunikujúcej so svojimi zamestnancami a klientmi profesionálne, otvorene, zrozumiteľne a včas.
d) Snaha efektívnejšie využívať ľudské zdroje, byť zamestnávateľom umožňujúcim pracovnú perspektívu a rast odbornej úrovne zamestnancov.
e) Informatizácia DS s cieľom priblížiť sa k daňovníkom a zrýchliť pracovný proces daňových úradov na poli administratívy.
f) Neustále hľadanie nových možností zlepšovania, skvalitňovania a zefektívnňovania služieb, bez väčších zásahov do legislatívy.
g) Vzdelávanie a školenia pracovníkov pre vytvorenie univerzálneho pracovného potenciálu.
h) Snaha o implementáciu efektívneho systému merania množstva a kvality práce na všetkých úrovniach daňovej správy stanoveného pre každý kritický faktor úspechu a predstavujúceho merateľnú hodnotu.

Za východisko nastupujúcich trendov v daňovej správy SR považujeme Programové vyhlásenie vlády[1] zo dňa 4.11. 2002, ktoré v časti „Ekonomická politika“ stanovuje v oblasti správy daní nasledujúce ciele: zjednodušiť daňovú legislatívu, novelizovať časti daňových zákonov, ktoré umožňujú nejednoznačný výklad, zjednodušiť sankčný systém v daňovej oblasti, znížiť priame dane, presunúť daňové zaťaženie z priamych daní na nepriame dane, prehodnotiť uplatňovanie sadzieb majetkových daní, zjednotenie sadzieb dane z príjmu, analyzovať možnosti zavedenia rovnej dane, posilniť vlastné daňové príjmy obcí, stanoviť vlastné daňové príjmy VÚC, zabezpečiť prísny, priamy, spravodlivý, efektívny výber daní a znižovať sadzby, obmedziť daňové úniky, vytvoriť nový systém horizontálneho finančného vyrovnávania.

„Slovensko je ôsmou najpríťažlivejšou európskou krajinou z pohľadu daňových systémov. V rebríčku KPMG International zostavenom na základe prieskumu názorov zástupcov európskych podnikov na príťažlivosť domácich daňových režimov sa najlepšie umiestnil Cyprus, nasledovaný Írskom a Švajčiarskom. Všetky tri krajiny získali vysoké hodnotenie vďaka jednotnému výkladu daňovej legislatívy, minimálnym zmenám daňových zákonov a relatívne nízkym daňovým sadzbám.“ [2]

Prieskum[3] realizovala spoločnosť KPMG International[4] a jeho výsledky reflektujú názory viac ako 400 daňových odborníkov v medzinárodných spoločnostiach v Európe. Hodnotiacimi kritériami bola atraktívnosť, administratívna náročnosť, konzistentnosť, dlhodobá stabilita, rozsah legislatívy, sadzieb a vzťahov s daňovými úradmi. Na európskej úrovni je podľa výsledkov prieskumu najmenej príťažlivou oblasťou rozsah daňovej legislatívy. Poradie štátov bolo určené na základe "absolútnej príťažlivosti", ktorá sa vypočítala ako rozdiel percenta respondentov, podľa ktorých boli kľúčové aspekty ich domácich daňových systémov príťažlivé, a percenta nespokojných respondentov.

Slovenská republika sa nielen poslednou reformou daňovej správy v roku 2004, zavedením rovnej daňovej sadzby, začlenila medzi progresívne štáty Európskej únie a výrazne posilnila svoju atraktivitu a konkurencie schopnosť.

---

[1] http://www-8.vlada.gov.sk/index.php?ID=918 – Programové vyhlásenie vlády 2002

[2] http://ekonomika.sme.sk/c/3685557/Slovensko-ma-osmy-najpritazlivejsi-danovy-system-v-Europe.html

[3] http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/2007CorporateandIndirectTaxRateSurvey.pdf

[4] KPMG je globálna sieť firiem poskytujúcich služby v oblasti auditu, daní a poradenstva. Jej členské firmy pôsobia v 145 krajinách a zamestnávajú vyše 123 tis. pracovníkov

Z pohľadu úrovní riadenia daní v rámci SR možno súčasný stav definovať ako oficiálne dvojstupňové riadenie, avšak prenesením niektorých kompetencií DR SR na pracoviská DR (ďalej len „PDR“) sa v skutočnosti jedná o trojstupňové riadenie, ktorého opodstatnenosť stojí na potrebe efektívneho riadenia 102 daňových úradov, ktoré nie je možné zabezpečiť z jedného centra. Takáto organizácia daňovej správy nie je optimálna z nasledujúcich dôvodov:

- vykonávanie hlavných procesov je rozdrobené podľa územného princípu s tým, že každý DÚ (malý, stredný aj veľký) vykonáva všetky procesy súvisiace so správou a kontrolou daní a daňovou exekúciou, a teda nie je možné dosiahnuť optimalizáciu výkonu týchto procesov ani nákladov na ich výkon z pohľadu daňovej správy ako celku [5],
- systém rozmiestňovania daňových úradov je málo flexibilný, pretože neumožňuje prispôsobovať rozmiestnenie základných organizačných útvarov potrebám daňových subjektov,
- PDR sú v súčasnom systéme riadenia administratívnou úrovňou riadenia, pričom už dlhodobo sa prejavuje v ich práci potreba koncentrovania vykonávania niektorých procesov (napr. účtovníctvo, mzdy), ktoré sú medzi DRSR a PDR zbytočne rozdelené a zvyšujú administratívnu a komunikačnú náročnosť,
- v práci zamestnancov PDR sa objavujú problémy charakteristické pre tie organizácie, ktoré aplikujú popri líniovom riadení aj iné úrovne a typy riadenia (napr. projektové, odborno-metodické a pod.). Ide napríklad o zadávanie úloh odbornými riadiacimi pracovníkmi DRSR, ktoré môžu časovo kolidovať s úlohami zadávanými líniovo nadriadenými zamestnancami PDR.

Na základe vyššie uvedeného, koncepcia pripravovanej reformy má na zreteli princíp spravodlivosti, neutrálnosti, jednoduchosti a jednoznačnosti, účinnosti a vylúčenia duplicitného zdanenia. Analýzy Inštitútu finančnej politiky z rokov 2001 – 2004 poukazujú na dôvody pre jasnú potrebu reformy:

- zložitosť daňového práva – nezrozumiteľnosť,
- veľa výnimiek, oslobodení, úľav spejúcich k spoločenskej neefektívnosti, keď výroba a spotreba nie je ovplyvňovaná ponukou a dopytom, ale aj daňovými zvýhodneniami,
- variabilita určovania daňového základu, umožňuje optimalizáciu u daňovníka, čo zvyšuje administratívne náklady a znižuje možnosti kontroly.

Z pohľadu manažmentu a organizácie daňovej správy môžme za ďalšie dôvody pokladať:

- zložitosť organizačnej štruktúry – duplicita funkcií a právomocí na centrálnej a regionálnej úrovni,
- nákladný administratívny aparát DS
- netransparentné projektové riadenie, znížená možnosť kontroly procesov
- neochota daňovníkov dane platiť.

Zámerom Vlády SR deklarovanom v spomenutom Programovom vyhlásení vlády SR je vykonať reformu daňovej správy tak, aby táto bola efektívnejšia, s cieľom metodicky pomôcť subjektom s dobrou daňovou disciplínou a odhaľovať subjekty, ktoré sa plateniu daní vyhýbajú. Cieľom je vytvoriť podmienky pre efektívnu koordináciu orgánov verejnej správy, garantovať prístup občanov prostredníctvom internetu a zabezpečiť prepojenie informačných systémov orgánov verejnej správy. Prioritnou úlohou MF SR je taktiež reforma colnej správy s víziou zjednotenia procesov výberu daní, ciel a odvodov. Reforma by sa mala uskutočniť teda v dvoch fázach: prvá zjednotí daňovú a colnú správu, v druhej sa pristúpi k zjednoteniu daní, ciel a poistných odvodov.

[5] RAŠNER, J., RAJNOHA, R.: Nástroje riadenia efektívnosti podnikových procesov, Zvolen : TU vo Zvolene, 2007.

Prvá fáza má názov UNITAS I. a jej súčasťou je reforma daňovej a colnej správy. V tejto fáze je navrhované preskúmanie možností synergií procesov daňovej a colnej správy, prijatie legislatívnych úprav vyplývajúcich z oboch auditov a následná koordinácia a implementácia zmien v oboch inštitúciách. Tomu podlieha nasledujúce rozhodnutie, či postup optimalizácie vyústi do zlúčenia daňovej a colnej správy, alebo budú naďalej existovať samostatne. Navrhuje sa vypracovanie štúdie uskutočniteľnosti, ktorá by komplexne odhadla nutné predpoklady, možné prínosy a riziká zjednotenia výberu daní, ciel a odvodov.

Druhá fáza pripravenej reformy, alebo tiež UNITAS II a jej naštartovanie, bude ovplyvnená úspešnou realizáciou prínosov fázy UNITAS I. Vo fáze UNITAS II. sa má po spracovaní procesných modelov v dotknutých inštitúciách vypracovať procesný model jednotného výberu, s následnou zmenou legislatívy a prispôsobením informačných technológií (IT) podpory dotknutých organizácií.

Optimalizácia procesov v zmysle vyššie uvedených zámerov je zameraná predovšetkým na:

- centralizáciu daňovej a colnej metodiky na FR SR,
- centralizáciu služieb pre verejnosť na FR SR,
- centralizáciu platobného styku a účtovania daní, poplatkov a ciel na FR SR,
- koncentráciu procesu exekúcie na FÚ,
- koncentráciu procesu kontroly na FÚ,
- koncentráciu daní,
- rozdelenie úloh správcov dane podľa charakteru činností a zlúčenie činností registrácie a administratívnych činností správcov dane,
- centralizáciu podporných procesov na FR SR,
- zjednotenie a zjednodušenie formulárov pre povinné subjekty,
- zavedenie jednotného identifikátora fyzických a právnických osôb,
- rozvoj elektronických služieb a eliminácia papierovej komunikácie,
- rozvoj elektronickej komunikácie s inými orgánmi verejnej správy a inými orgánmi a inštitúciami,
- zníženie byrokracie zavedením e-Government-u, elektronickej komunikácie a digitalizácie spisov,
- zníženie zaťaženosti subjektu odstránením duplicity poskytovania informácií orgánom verejnej správy.

Týmto procesom sa Slovensko približuje k efektívnemu daňovému systému, čo bude znamenať zvýšenie efektívnosti a konkurencieschopnosti nášho štátu v rámci štátov EÚ. Dopady navrhovaných zmien možno rozdeliť do dvoch základných kategórií. Prvú kategóriu tvoria prínosy reformy daňovej a colnej správy, ktoré majú najmä charakter úspor nákladov, času, rastu pridanej hodnoty a účinnosti práce a pod. Druhú kategóriu reprezentujú výdavky vynaložené na jednotlivé ciele reformy daňovej a colnej správy. Obe z uvedených kategórií sa ďalej členia na dopady na subjekt, teda používateľa a dopady na verejnú správu. Výdavky a prínosy reformy majú buď jednorazový, časovo obmedzený alebo trvalý charakter. Z finančného hľadiska majú najväčší význam dopady s trvalým resp. opakujúcim účinkom.

ZÁVER

V rámci výskumu danej problematiky sme vychádzali z existujúcich funkčných organizačných štruktúr a systémov daňových správ nielen na Slovensku, ale aj v Maďarsku, Poľsku, Česku a Slovinsku, pričom základným predpokladom skúmania bolo zvýšenie efektivity systému ako celku, prostredníctvom zmeny organizačnej štruktúry, resp. jej

optimalizácie, ako aj zavedenie marketingových princípov v oblasti orientácie na zákazníka pre dosiahnutie pozitívneho obrazu v očiach verejnosti.

Zavedenie pripravovanej reformy v DS SR spočíva v optimalizácii počtu DÚ, zmene organizačnej štruktúry, čo prinesie výraznú úsporu v rámci ich rozpočtu. V ďalšej fáze je plánované zlúčenie daňovej a colnej správy, s cieľom následného zjednotenia výberu daní, ciel a odvodov.

Z manažérskeho hľadiska sú významné nasledujúce očakávania prínosov reformy:

- lepšia správa pohľadávok štátu s možnosťou ich vzájomného započítania a silnejším postavením pri konkurzoch,
- optimalizácia počtu zamestnancov odstránením výkonu duplicitných činností a redukciou riadiacich miest,
- zníženie nákladov na chod zlúčenej organizácie.

LITERATÚRA

[1] KÁRÁSZ, P. st., RENČKO, J., KÁRÁSZ, P. ml. 1997. Daňový systém a jeho vplyv na podnikateľskú sféru. Bratislava : Inštitút liberálnych štúdií, 1997, 68 s. ISBN 80-88874-07-6

[2] KUBÁTOVÁ, K. : Daňová teorie a politika, ASPI Publishing, Praha, 2003, str. 86/264 str., ISBN 80-86395-84-7

[3] KISEĽÁKOVÁ, D.: Efekty integrácie SR do EÚ v daňovej oblasti a hodnotenie dopadu integrácie pre MSP. In: *Sborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Ekonomické znalosti pro tržní praxi.* Univerzita Palackého, FF, Olomouc, ČR, september 2006. ISBN 80-244-1468-6.

[4] MAEDE, J.E. The Theory of international Economic Policy.II.Trade and Welfare and Mathematical Supplement. In: The Canadian Journal of Economic and Political Science. 1995. Vol. 23, No. 4,.561s. doi:10.2307/139023

[5] MUSGRAVE, R. A., MUSGRAVEOVÁ, P. B. 1994. Veřejné finance v teorii a praxi. Praha: Management Press, 1994, 582 s. ISBN 80-85603-76-4

[6] RAŠNER, J., RAJNOHA, R.: Nástroje riadenia efektívnosti podnikových procesov, Zvolen : TU vo Zvolene, 2007, ISBN 978-80-228-1748-6

[7] SCHULTZOVÁ, A. 2002. Daňovníctvo. Bratislava : Súvaha, 2002, 46 s. ISBN 80-88727-53-7

[8] SOJKA, Ladislav : Vybrané problémy manažmentu inovácií In: Moderné prístupy manažmentu podniku [elektronický zdroj] : zborník príspevkov z 15. Medzinárodnej konferencie. - Bratislava : Slovenská technická univerzita, 2005. - ISBN 80-227-2284-7.S.485-490.

[9] TURISOVÁ, Renáta - LIBERKO, Igor- LIBERKOVÁ, Lucia: Trends in the firm's organization and management. In: AMTECH 2005 : Proceedings. vol. 44, book 2 (2005), p. 711-716. ISSN 1311-3321.

[10] ZUBAĽOVÁ, A. 2003. Daňové teórie. 1. časť. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2003, 223 s. ISBN 80-225-1789-5

[11] Reforma daňovej a colnej správy. Rámcová analýza. MF SR. Marec 2007.

[12] Reforma daňovej správy. Rámcová analýza. DR SR. 2002, 2004.

[13] Zákon č.595/2003 Z.z. o daniach z príjmu

Tento príspevok je výsledkom riešenia grantovej úlohy GAMA/10/14 „Analýza možností uplatnenia procesne orientovaného modelu manažmentu daňovej správy v podmienkach SR“

VYBRANÉ TÉMY ŽIVOTNÉHO CYKLU PROJEKTU Z HĽADISKA CONTROLLINGU

SELECTED TOPICS OF PROJECT LIFE CYCLE IN TERM OF CONTROLLING

Gabriela Dubcová

ABSTRACT

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

KEY WORDS

Controlling of the project life cycle, managerial accounting, project controlling, project controlling tools, project management.

ÚVOD

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

1. Úlohy controllingu počas životného cyklu projektu

V rámci súčasne frekventovane používaných metód a nástrojov manažmentu podniku je i **projektový controllingu.** Pre samotný projektový controlling v podnikateľskom subjekte sú najčastejšie definované nasledovné úlohy vyplývajúce z podstaty životného cyklu projektu:

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

2. Fázy projektového controllingu

Moju analýzu budem sledovať **v troch kontinuálnych fázach na báze životného cyklu projektu:**

a) zahájenie projektu,
b) realizácia projektu,
c) ukončenie projektu.

2.1 Zahájenie projektu

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

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

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

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

- **byť oboznámený so všeobecne platnou metodikou** (podľa vnútropodnikových smerníc), t.j. **s jasnou, rozpracovanou metodiku pre definíciu a klasifikáciu jednotlivých atribútov projektu z aspektu projektového controllingu**,
- alebo **mať stanovenú jasnú zodpovednosť za nasledujúce oblasti** (podľa konkrétnych podmienok, rozsahu projektu a dohodnutých pravidiel - ale vždy musia byť zabezpečené):
  - **Klasifikácia prioritných projektov.** Vyhodnotenie priority projektu**,** na základe získaných podkladov a adekvátnych metód projektového controllingu pre hodnotenie kvality návrhov projektov. Projektový controllér selektuje ľahko definovateľné kritéria pre komparáciu všetkých projektov, o ktorých sa bude rozhodovať. Dominovať budú metódy **expertného odhadu a realistické stanovenie požiadaviek na zdroje** (Rybárová)[1].
  - **Zabezpečenie správnej interpretácie stanovených pravidiel pre sledovanie ekonomiky projektu**, ich kreatívnu aplikáciu, prípadne konkretizáciu a predovšetkým ich dodržanie pri formulácii cieľa a definovaní projektu vzhľadom na ostatné aktivity (podnikové ciele, požiadavky ostatných procesov a projekty).
  - **Získanie a formulácia všetkých relevantných informácií,** napr. u externých projektov potenciálna konkurencia, predpokladaný stupeň ich záujmu, ich referencie v danej oblasti, potenciálna kooperácia, zainteresované subjekty, vlastné referencie a všetky kontakty potenciálnych zákazníkov a skúsenosti; aj pre interné

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

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

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

2.2 Realizácia

Keď je projekt schválený, s adekvátnymi zdrojmi a zodpovednosťou nastupuje realizácia, ktorá je rozdelená na niekoľko parciálnych fáz podľa náročnosti projektu. Ťažisko projektového controllingu je v monitoringu – **sledovanie dodržiavania harmonogramu, rozpočtu a kvality.** Projektový controllér od klasických controllingových metód očakáva hlavne **signálne mechanizmy** - pri analýze skutočnosti budú dáta identifikovať tendencie a trendy, ktoré sa markantne odchyľujú od predpokladaného vývoje sledovaných parametrov. V projektovom controllingu je potrebný signálny systém ako nástroj okamžitej reakcia, avšak často i ako **nástroj predbežného overovania**. Projektový controllér zodpovedný za controlling projektu má v tejto etape nasledovné povinnosti (Foltínová)[2]:

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

[2] Teplická, K.: Možnosti regulácie zisku podniku prostredníctvom využitia analýzy citlivosti. In Manažér : časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. - Bratislava : IBIS partner, 2007. ISSN 1335-1729, 1/2007, roč. 12, zoš. 44, s. 32-34.

- **Centrálna povinnosť objektívnej nezaujatej analýzy vývoja projektu** formou správ nepriamemu vedeniu (garantom) projektu i pre členov projektového tímu (publikovanie informácií o stave a očakávaniach). Projektový controllér v tejto súvislosti musí rešpektovať diferencované potreby a očakávania príjemcov informácií vzhľadom na ich kategorizáciu, detailizáciu, obsah i formu.
- **Organizácia stretnutí členov projektového tímu.** Podľa zvyklostí, rozsahu projektu a pozície v mechanizme projektového manažmentu projektový controllér buď zodpovedá alebo spolupracuje na príprave a moderácii stretnutí členov projektového tímu.
- **Spracovanie záznamu z rokovania členov projektového tímu na stretnutí.** Projektový controllér podľa zvyklostí a konkrétnej deľby kompetencií deleguje úlohy vyplývajúce z rokovania členom projektového tímu (napr. úlohy súvisiace s čerpaním, zdrojov, atď.). Stanovisko projektového manažmentu k priebehu projektu premieta do hodnotenia výsledkov projektu.
- **Zabezpečenie transponácie priebežných výsledkov projektu do systému hodnotenia a odmeňovania.** (Hitka – Potkány)[3].

2.3 Ukončenie

- Vo finálnej etape ukončenie projektový controllér realizuje:
- **záverečné agregované vyhodnotenie projektu z aspektu realizácie vrcholového cieľa, ale i časového harmonogramu, parametrov kvality, rozpočtu a ostatných interných cieľov projektu.**
- V relácii na projektový manažment je nutné **komplementárne zhodnotiť výsledky a úspešnosť projektu vo vzťahu k ostatným projektom a činnostiam**, diagnostikovať, akým príspevkom participuje na napĺňaní podnikovej stratégie, parciálnych plánov a realizácii podnikových cieľov (Tóthová – Tóth)[4].
- **V prípade nesplnenia cieľov alebo kontroverzných výsledkov si manažment podniku môže vyžiadať revíziu projektu** (práve na báze záverečnej správy alebo komplexného hodnotenia projektovej oblasti), ktorú opakovane realizuje projektový controllér.
- Projektový controllér **v rámci bežných úloh okrem štandardných činností** typických pre realizačnú etapu musí zabezpečiť:
  - **Komplexná analýza a hodnotenie projektu** ako predpoklady pre záverečné pracovné stretnutie členov projektového tímu, ich distribúcia, zabezpečenie účasti garantov a všetkých ostatných členov projektového tímu. Organizačná príprava a moderácia stretnutia.
  - **Vypracovanie záverečnej správy** (príp. rozboru).
  - **Podklady pre fakturáciu, vnútropodnikové zúčtovanie** a ďalšie administratívne činnosti vyplývajúce zo zmluvy alebo zadania projektu.
  - **Zabezpečenie transponácie finálnych výsledkov projektu do systému hodnotenia a odmeňovania.** (Hitka – Potkány).[5]

---

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

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

[5] Hitka, M. - Potkány, M.*:* Controllingová koncepcia integrovaného manažmentu v spojitosti s motivačným programom organizácie. In Manažment v teórii a praxi: online odborný časopis o nových trendoch v

- **Vyhodnotenie a empirická generalizácia** - modifikácia metodiky (vrátane zmien vo vnútropodnikových smerniciach), identifikácia silných a slabých stránok projektu, analýza chýb.[6]
- **Zmeny v modulov aplikácií IKT pre účely projektového controllingu (**projektového systému a controllingu ale i iných modulov s interface do modulov projektového systému a controllingu, vrátane produkčného systému).
- **Finálne komplexné hodnotenie plnenia cieľov** - globálneho výsledku projektu (kvalita + čas + peniaze) vo vzťahu k pozícii a goodwill-u podniku.

ZÁVER

Na báze našej analýzy môžme dedukovať nasledovné závery:

⇒ pozícia projektového controllingu v rámci komplexného systému podnikového controllingu je objektívne opodstatnená a projektový controlling svojou podstatou, funkciami a úlohami je kategorizovaný ako **parciálny controlling funkčných oblastí**,

⇒ **projektový manažment, projektový controlling a controlling projektu sú imanentne späté**, avšak s presne definovanými funkciami, úlohami, nástrojmi a metódami,

⇒ **model životného cyklu každého špecifického projektu determinuje adekvátnu aplikáciu nástrojov** projektového controllingu a z toho vyplývajúcich činností,

⇒ **zabezpečiť fungujúci projektový controlling podniku** je značne komplikované vzhľadom na markantne dynamické rozdiely jednotlivých podnikov, z aspektu technologického, organizačného a ekonomického, avšak s možnosťou aplikácie všeobecne definovaných a v praxi verifikovaných princípov etapizácie **životného cyklu projektu a generovaných požiadaviek na adekvátne nástroje a metódy projektového controllingu,**

⇒ **podniková prax v SR dosahuje v oblasti projektového controllingu podstatne vyššiu úroveň spracovanosti** v podobe výstupov publikačnej činnosti ako jako experti z oblasti teórie, čo je značnou bariérou pre relevantne flexibilnejší rozvoj fungujúceho projektového controllingu v podnikoch.

LITERATÚRA

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

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

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

[4] Kerzner, H.: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons, Inc. 2009, ISBN 9780470278703.

[5] Patzak, G. - Rattay, G.: Projekt Management. Linde, Wien 2004. ISBN 978-3714300031

---

manažmente [elektronický zdroj]. - Košice : Katedra manažmentu PHF EU, 2005. ISSN 1336-7137, 2005, roč. 1, č. 3, s. 42-48. Názov z titulnej obrazovky. Požaduje sa Microsoft Internet Explorer, Adobe Reader. Dostupné na internete: http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2005/hitka.pdf.

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

[6] Potkány, M.: Controlling v nákladovo orientovanom manažérstve kvality. In Kvalita: odborný časopis Slovenskej spoločnosti pre kvalitu. - Žilina : MASM, 2004. ISSN 1335-9231, 2004, roč. 12, č. 2, s. 16-18.
[7] Rybárová, D.: Výber strategických projektov - dôležité rozhodnutie v období krízy. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010 : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie organizovanej v rámci podujatí k 70. výročiu založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2978-5, s. 370-374.
[8] Rybárová, D.: Riadenie projektového cyklu. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2005. Medzinárodná vedecká konferencia. Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2005 : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2005. ISBN 80-225-2107-8, s. 76-79.
[9] Rybárová, D.: Úloha hodnotenia rizika v procese rizikového manažmentu. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2009 : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie [elektronický zdroj]. - Bratislava : Katedra podnikovohospodárska FPM EU, 2009. ISBN 978-80-225-3738-5, s. 406-411. VEGA 1/4579/07.
[10] Teplická, K.: Možnosti regulácie zisku podniku prostredníctvom využitia analýzy citlivosti. In Manažér : časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. - Bratislava : IBIS partner, 2007. ISSN 1335-1729, 1/2007, roč. 12, zoš. 44, s. 32-34.
[11] Teplická, K.: Štatistické metódy - manažérsky nástroj nákladového riadenia. In Manažér: časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. - Bratislava ; Bratislava : IBIS partner : Združenie pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov, 2008. ISSN 1335-1729, 2/2008, roč. 13, zoš. 49, s. 18-20.
[12] Tóth, M. - Tóthová, A.: Plánovanie - významný faktor riadenia podniku. In. Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení malých a stredných podnikov v dôsledku integrácie I. - Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2877-1, s. 101 - 115.

ZVYŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI DOPRAVNÝCH PODNIKOV PROSTREDNÍCTVOM BUDOVANIA PODNIKOVEJ IDENTITY

INCREASING THE COMPETITVENESS OF TRANSPORT ENTERPRISES THROUGH BUILDING CORPORATE IDENTITY

Ladislav Eliaš[*] a Lucia Horvátová[**]

ABSTRACT

The contribution deals with the relevance of corporate identity for competitiveness of transport enterprises. It points to features of corporate identity, competitiveness, conditions for entrepreneurship in transport services and main critical factors in trucking. There have been proposed feasible measures ensuring improvement of competitiveness of transport enterprises through building strong corporate identity. It is crucial factor of competitive progress of transport enterprise.

KEY WORDS

Corporate identity. Competitiveness. Road transport. Trucking. Corporate image. Quality of services. Transport services.

JEL Classification

D21, M14

ÚVOD

Úspešnosť podnikateľa v cestnej nákladnej doprave je podmienená viacerými faktormi. Predovšetkým úspešné a etablované firmy zakladajú svoj úspech na budovaní silnej podnikovej identity. V oblasti cestnej nákladnej dopravy je i napriek početnej konkurencii na slovenskom trhu priestor pre vstup nových podnikateľov, ktorí by súčasných konkurentov dokázali predbehnúť kvalitnou a prepracovanou podnikovou identitou. Práve tá viacerým slovenským podnikateľom v cestnej nákladnej doprave chýba, čo v prípade vstupu spoľahlivého konkurenta môže odlákať zákazníka od etablovaného podniku na trhu.

Podniková identita

Pojem podniková identita pochádza z anglického spojenia corporate identity, pričom „corporate“ znamená hromadný, spoločný a „identity“ naznačuje identitu, osobnosť, totožnosť a individualitu. Existuje viacero definícií tohto pojmu. P. Nemec charakterizuje podnikovú identitu ako *„sumu špecifických schopností, vlastností a javov, vytvárajúcich súdržnosť organizácie a odlišujúcich ju od iných“*. [1]

Podľa A. Bielikovej je podniková identita *„cieľavedome utváraný koncept vnútornej štruktúry, fungovania a prezentácie konkrétneho podniku v trhovom prostredí“*.[2]

Každý podnik, ktorý chce byť úspešný v konkurenčnom prostredí, by si mal určiť ciele svojej podnikovej identity:

[*] Ladislav Eliaš, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, spoluautorský podiel 50%

[**] Lucia Horvátová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, spoluautorský podiel 50%

- formovanie podnikovej kultúry,
- budovanie imidžu,
- pocit dôvery a istoty voči podniku,
- zladenie vonkajšieho a vnútorného obrazu podniku.

Pri budovaní podnikovej identity sa najčastejšie vyskytujú nasledujúce chyby:

- podnikoví manažéri sú nejednotní,
- nie sú stanovené podnikové priority,
- nevhodné správanie zamestnancov,
- zlyhanie komunikačných kanálov,
- zamestnanci podniku nie sú informovaní o zámeroch podniku a dostatočne stotožnení s jeho identitou,
- chýba profesionálny prístup,
- podnikoví manažéri nie sú schopní presadiť programy identity v podniku,
- chybne vypracované dokumenty.

Ďalšou podmienkou úspešnosti podniku je vybudovanie nasledujúcich zložiek podnikovej identity:

- podniková kultúra,
- podniková komunikácia,
- podnikové správanie,
- podnikový dizajn.

Absencia čo i len jednej zložky podnikovej identity môže mať za následok zhoršenie pozície podniku v konkurenčnom prostredí.

Konkurencieschopnosť a podniková identita

Pojem konkurencieschopnosť sa používa čoraz častejšie. Napriek tomu, že stále viac autorov sa venuje analýze konkurencieschopnosti, dosiaľ neexistuje v odbornej literatúre jej jednotná definícia. V našom článku sa zameriame na konkurencieschopnosť z pohľadu podnikovej identity.

Medzi budovaním podnikovej identity a schopnosťou podniku byť konkurenčný existuje úzke prepojenie. Na problém sa môžeme pozerať z dvoch prístupov:

1) vlastná podnikateľská identita by mala byť blízka identite konkurenčných podnikov,
2) vlastná podnikateľská identita by mala byť čo najďalej od identity konkurenčných podnikov.

Ak podnik chce, aby jeho identita mala čo najväčší vplyv na jeho rozvoj, musí vhodne nakombinovať oba prístupy.

Pokiaľ sa podnik zaoberá cestnou nákladnou dopravou a jeho konkurenti existujú na trhu úspešne niekoľko rokov, nebude schopný vyrovnať sa ich imidžu spoľahlivých a stabilných firiem, môže to však skúsiť cez imidž firmy, ktorá zamestnáva bystrých a dôveryhodných ľudí. Firmy by mali ísť smerom trendov vývoja spoločnosti, aby vedeli uspokojiť svojich zákazníkov a tak zvládali boj s konkurenciou. Zvyšovanie kvality dopravných služieb má v boji o zákazníka kľúčový význam. Objem výroby sa s končiacou hospodárskou krízou zvyšuje a výrobcovia či predajcovia sú nútení hľadať nové odberateľské možnosti na nových, často vzdialených trhoch.

Dôležitú úlohu zohráva medzinárodná cestná nákladná doprava. Dochádza ku konkurenčnému boju medzi domácimi a zahraničnými subjektmi prostredníctvom otvorenia trhu. Naskytli sa tu možnosti pre vstup zahraničných subjektov, ktorí podobne ako subjekty doma, sa snažia o svoj podiel na trhu a rozšírenie svojich možností podnikania. Víťaz je jasný, výhodu má ten dopravca, ktorý ponúkne zákazníkom kvalitnejšiu prepravnú službu. Niektoré dopravné firmy získavajú konkurenčnú výhodu certifikovaním svojho systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2000. V nevýhode sú menšie dopravné firmy, ktoré nemajú

dostatočné finančné prostriedky na certifikovanie. Ďalším krokom k úspechu dopravného podniku je komunikácia so zákazníkmi. Na základe nej môže podnik vopred identifikovať najčastejšie chyby a následnú nespokojnosť zákazníkov. [3]

Podnikanie v cestnej nákladnej doprave

Základné podmienky pre podnikanie v cestnej doprave a pôsobnosť štátnych orgánov v oblasti cestnej dopravy upravuje zákon č. 168/1996 Z.z. o cestnej doprave v znení neskorších predpisov. Pre podnikanie v cestnej doprave je potrebné získať povolenie správneho orgánu, na ktoré musí podnikateľ spĺňať okrem všeobecných podmienok podnikania (vek 18 rokov, právna spôsobilosť, bezúhonnosť) aj podmienku odbornej spôsobilosti a finančnej spoľahlivosti. Na preukázanie odbornej spôsobilosti, osobitne pre vnútroštátnu cestnú dopravu a osobitne pre medzinárodnú cestnú dopravu, je potrebné úspešne absolvovať písomnú skúšku pred aspoň dvojčlennou skúšobnou komisiou. V prípade potreby môže odborná komisia rozhodnúť o doplnení písomnej skúšky ústnou skúškou. Finančnú spoľahlivosť preukazuje účtovná jednotka dostatočným vlastným imaním, a to aspoň 9 000 eur na prvé motorové vozidlo a na každé ďalšie motorové vozidlo aspoň 5 000 eur.

Medzinárodnú dopravu je možné vykonávať iba na základe povolenia príslušného Krajského úradu pre cestnú dopravu a pozemné komunikácie. Toto povolenie, ktoré sa udeľuje maximálne na dobu 5 rokov a na požadovaný počet vozidiel, slúži na to, aby dopravca mohol opustiť územie SR a uzatvoriť zmluvu o preprave vecí v medzinárodnej cestnej doprave. Okrem povolenia SR musí dopravca získať aj povolenie na vstup do cudzieho štátu.

Kritické faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť v cestnej nákladnej doprave:

1. Závislosť slovenskej produkcie na zahraničnom dopyte, čo priamo ovplyvňuje dopyt po preprave týchto produktov.
2. Nedobudovaná cestná infraštruktúra, predovšetkým diaľnice a rýchlostné cesty.
3. Nedostatočne pripravený systém zavedenia mýtnych poplatkov s množstvom technických nedostatkov, ktorý bol sprevádzaný vlnou protestov dopravcov.
4. Kvalita poskytovaných služieb je merateľná niekoľkými kritériami, z ktorých kľúčovým je zavedený systém manažérstva kvality podľa normy STN EN 12507 s názvom Prepravné služby, ktorá v zásade kopíruje základnú normu EN ISO 9001:2000. Problémom slovenského podnikateľského sektoru je ešte stále nedostatočná pozornosť venovaná maximalizácii uspokojenia zákazníkov. Medzi najčastejšie nedostatky služieb poskytovaných slovenskými dopravcami patria: oneskorenie dodávky, nespoľahlivosť dopravcu, nedostatočné technické vybavenie, nedostupnosť dopravcu, chybné vypracovanie dokumentov, nevhodné správanie zamestnancov.
5. Spoľahlivosť dopravcu, kvalita poskytovaných služieb a rastúca cena pohonných hmôt sa premietajú do cien za prepravné služby, na druhej strane však konkurencia tlačí na udržiavanie nízkych cien, ktoré sa v niektorých prípadoch pohybujú na hranici ziskovosti. Neskúsení podnikatelia nezohľadňujú vo svojich cenách všetky náklady, čo môže viesť k nesprávnej kalkulácii cien za prepravu.
6. Neprehľadné, málo zrozumiteľné a vzájomne si odporujúce zákony komplikujú podnikateľské prostredie. Príkladom je rozpor medzi zákonom č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov a zákonom č. 168/1996 Z. z. o cestnej doprave v znení neskorších predpisov. Živnostenský zákon nevyžaduje osvedčenie o odbornej spôsobilosti, ak dopravca má najviac päť vozidiel, z ktorých každé má užitočnú hmotnosť najviac 3,5 t alebo celkovú

hmotnosť najviac 6 ton, kým zákon o cestnej doprave ustanovuje nový hmotnostný limit 3,5 t celkovej hmotnosti, vrátane prípojného vozidla pre povinnosť mať osvedčenie o odbornej spôsobilosti.

7. Mnohí dopravcovia v snahe o dodržanie termínov, či ušetrenie nákladov porušujú legislatívne predpisy, preťažujú vozidlá, vodiči nedodržujú pravidelné prestávky a doby odpočinku, upravujú analógové a digitálne tachografy.
8. Zhoršovanie pracovných a mzdových podmienok vodičov.
9. Nedostatočné uvedomovanie si environmentálnej a spoločenskej zodpovednosti firiem. Práve cestná nákladná doprava na cestách nižšej patrí medzi najvýznamnejšie faktory poškodzovania komunikácií majetku osôb.

ZÁVER

Cestní nákladní dopravcovia sa s väčšími či menšími problémami snažia udržať na rozšírenom trhu. Ponuka v tejto oblasti výrazne prevažuje nad dopytom po prepravných službách. Jednou z ciest ako zvíťaziť nad veľkou konkurenciou je dokázať, že poskytovaná služba má vyšší štandard kvality ako ponuky konkurentov. Dopravcovia to môžu dokázať vybudovaním podnikovej identity na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry. Podniková identita vyvoláva pozitívny dojem v zákazníkoch, obchodných partneroch, ale aj vo vlastných zamestnancoch podniku. Veľa podnikov prešlo v ostatných rokoch veľkými zmenami. V súčasnej dobe je potrebné, aby sa podniky intenzívnejšie zaoberali svojím vystupovaním, správaním a prezentáciou na verejnosti. Aj v týchto sférach sa môžu odlíšiť od konkurencie a získať tak konkurenčnú výhodu a nových zákazníkov. Budovanie podnikovej identity patrí medzi dôležitú súčasť strategického myslenia a plánovania. Prostriedky, ktoré podniky „obetujú“ do budovania podnikovej identity, sa im vrátia v podobe výhodného postavenia na konkurenčnom trhu. Manažment podnikov by si mal uvedomovať pri budovaní podnikovej identity význam vlastných zamestnancov, pretože práve tí reprezentujú podnik navonok a tvoria dobré meno podniku. Spoločnosti dávajú taktiež väčší dôraz na budovanie dobrého mena prostredníctvom filantropie a spoločenskej zodpovednosti. Podniková identita je zrkadlom úspechu podnikov, ktoré sa snažia o „víťazstvo“ na konkurenčnom trhu.

Tento príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA MŠ a SAV č. 1/0231/11 „Globálne trendy v Corporate Identity so zameraním na dopravné podniky“

LITERATÚRA

[1] NEMEC, P.: Public relations. Praxe komunikace s verejností. Managment Press, Praha 1996.
[2] BIELIKOVÁ, A.: Podniková identita dopravného podniku. Žilinská univerzita v Žiline, Žilina 2005.
[3] www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/urcenie-kritickych-miest.doc
[4] Zákon č. 168/1996 Z.z. o cestnej doprave v znení neskorších predpisov

360-DEGREE OF FEEDBACK

Safak-Deniz Ertürk

ABSTRAKT
Ziel dieses Beitrags ist es, 360-Grad Feedback fassbar zu machen. In diesem Zusammenhang soll auch der Prozess des 360-Grad Feedbacks näher betrachtet werden. Zum Schluss erfolgt eine kritische Würdigung als Schlusswort.

ABSTRACT
The purpose of this paper is to make 360-Degree Feedback comprehensible. In this context it is also looked upon the 360-Degree Feedback process thoroughly. At the end of this paper it is given a critical appraisal as conclusion.

1. 360-DEGREE OF FEEDBACK

In the first half of the 20th century appraisal systems focused on personality traits of managers. In other words appraisal were used to find out if managers had the right characteristics, such as initiative, dependability and maturity, to be successful.[1] It posed a difficult task determining what traits were necessary and how these could be measured. So leadership researchers in the 1950s went one step further and focused appraisal systems on behaviors that can be observed and the job-related results, what managers and even employees do. 360-degree performance feedback is the process of evaluating employee performance by requesting specific job performance information from an employee's co-workers, managers, direct reports, and internal or external customers (where applicable). Also called multi-rater, multi-perspective, and peer-to-peer feedback, 360-degree feedback has been used extensively in corporate America for the past 15 years. The majority of 'Fortune 500' companies now use some form of multi-perspective feedback as input to employee performance reviews.[2]

There are two main categories of feedback. The first is interpersonal feedback, which can be seen as a part of the communication process between persons. It tries to explain how people behave or perceive things. The second is what is known as cybernetic feedback as a part of a system-related cycle, whether it is social systems or technical systems. **Interpersonal feedback** reflects behavior. It is considered an intended intervention and is a verbal communicative action between feedback-givers and feedback-recipients. There are different levels of interpersonal feedback:

- Indirect feedback
- Explicit feedback
- Constructive feedback.

Indirect feedback can be verbal or non-verbal, and is based on how people react, although there is a danger of wrongful interpretation. However, it does help to create a picture of oneself. To overcome the difficulties of wrongful interpretation it is easier to give explicit feedback, verbally stating how the behavior of the feedback-recipient was acknowledged. Inevitably, constructive feedback is the highest form of interpersonal feedback. It not only

[1] Vgl. Fleenor, J. W./ Taylor, S./ Chappelow, C.: Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback. San Francisco: Wiley, 2008, S. 1.
[2] In http://www.decision-wise.com/pdf/DecisionWise-Whitepaper-Guide-to-Using-360s-for-Performance-Reviews.pdf on the 1st April 2011.

states how behavior was acknowledged but also comments on how to improve the behavior. Constructive feedback is the impulse giving extension of explicit feedback. The main prerequisites for constructive feedback are the readiness to learn, trust, a balanced work environment, time and predetermined rules.[3] **The cybernetic theory** of feedback is based on a system cycle within organizations, known as a feedback loop. "Cybernetics is an application of the engineer's idea of control to human activity."[4]

Feedback loops imply that one action determines some other action, which then in turn affects the first action. Feedback appears in all sorts of system, human or nature. The output of a machine is monitored back as an information input to regulate or affect the behavior of the machine. The patterns of behavior in such a loop are linked each influencing the other and in turn responding to the behavior of the other.

The classic example of a feedback loop is a room thermostat. The thermostat senses the temperature of the air in a room (feedback) and compares it with a standard temperature setting. If the comparison reveals a large difference, the thermostat system signals the heating/air conditioning system. The thermostatic system continues to sense and compare the room temperature to the standard setting as a second system, the heating and cooling system is shut down until a difference is again detected through continued monitoring by the thermostat. This simple but basic process represents the essence of all control systems. In all systems, whether organizations or individuals, the nature and effects of the feedback loop are crucial for functioning. Perhaps the central feature of human systems is their feedback nature. Feedback determines the dynamics of a system and therefore the nature of change it has to cope with.[5]

360-degree feedback is an increasingly popular tool for human resource development and evaluation. While it doesn't take the place of traditional supervisor evaluations, it provides additional information to help managers understand their strengths and indentify areas of improvement.[6] Managers, supervisors, and employees alike have found 360-degree feedback to be very effective in improving employee performance. Employees find the results more compelling than traditional evaluations based on a single supervisor or manager's perspective because feedback is gathered from multiple sources. Subordinates and peers provide a different perspective than supervisors. The observe different behaviors and have different criteria for evaluation. Collecting evaluations from different behaviors and have different criteria for evaluation. Collecting evaluations from different sources enhances the accuracy and completeness of the information.

This form of evaluation is not new. Personnel Decisions, a Minneapolis consulting firm, designed its first 360-degree feedback in 1984 for Cay Research. Many companies nowadays still use personality traits rather than specific behaviors or result measures on their appraisal forms.

For every type of job it must be determined whether person, product or process or any kind of combination should be appraised. A major job characteristics affecting the choice of appraisal content is the appraiser's opportunity to observe. Obviously, there are certain jobs that involve quit work and behavior, e.g. novelist, mathematician. In these cases, behaviorally based approaches are not feasible. According to Ferris, performance appraisal information

---

[3] Vgl. Zeitz, A.: Das Survey-Feedback als Führungsinstrument zur Gestaltung strategiegeleiteter Veränderungsprozesse in großen Organisationen. Frankfurt am Main: Peter Lang, 1998, S. 15 und weitere.

[4] Vgl. Stacey, R.: Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity. Fifth edition. London: Pitman Publishing, 2007, S 46.

[5] Vgl. Ebenda, S. 46 und weitere.

[6] Vgl. London, M./ Wueste, R. A.: Human Resource Development in Changing Organizations. Westport: Quorum Books, 1992, S. 62 und weitere.

serves many functions within organizations. For major functions currently served by performance appraisal systems are promotions, development, pay, and layoffs.[7]

London and Wueste state that the purpose of feedback is likely to be a sensitive issue. Managers may feel threatened when this type of information has not been used in the organization previously and is not part of the organization's culture. Also, subordinates may feel that their bosses may retaliate if the feedback results are not favorable. Both situations threaten the accuracy of the data being collected. Using the process for developmental purposes only, with no requirement that managers discuss the results with their supervisors, is a less threatening way be changed, with everyone understanding that the results will be used for evaluating managers.

When used for appraisal, the method of integrating the feedback with other performance data should be specified so that some managers do not ignore the information and others do not give it inappropriately high weight. There are many reasons for unfavorable feedback. Some reasons are directly related to the manager's supervisory abilities. Other reason speak to the history of the work group and the demands on the group. Feedback, therefore, must be interpreted in light of the history, climate and circumstances of the group.

2. PROCESS DESIGN

The first step is to create a skill model, which lists the skills and behaviors necessary for effective job performance. A random sample of managers and supervisors is surveyed to determine which competencies leaders in the organization need to have in order to actualize its vision and carry out its mission. This survey is anonymous, an there is no individualized feedback to respondents, just a summary of findings. Secondly, a performance survey is defined based on the skill model. The survey is then tested on a pilot-group, going through the entire procedure of gathering data and developing a confidential report. Lastly, the final instrument is developed, being modified as needed, and prepared in the final form.

Developing instruments for 360-degree feedback requires close attention on purpose and content as well as on form. Content validity is assured when what the questionnaire measures covers the domains of competencies, skills, traits, and practice that the organization needs in order to accomplish its objectives. Basically, the same procedure is undergone in almost every company that decides to introduce such a tool. The difference between the companies is that the main emphasis is put on different leadership abilities and competencies.

The sharing of information gained through the feedback process should be voluntary, as those managers who are uncomfortable with the new process will prefer to study the results alone. Once the cultural change to a more open organization has been underway for a while, the sharing of results may be made mandatory. In both cases, each manager is expected to prepare a developmental plan based on the data. While many companies in the US use it on a strictly voluntary basis to identify training needs, a growing number of companies are using it to replace traditional reviews in determining pay, appraising performance, or deciding who survives a reorganization.

Confidentially of each feedback-givers response is critical, whether the results are to be used for appraisal or only for development. Managers must not be able to identify individual respondents. However, feedback from multiple sources increases the reliability, fairness, and acceptance of the data by the person rated and the results as a whole may influence the manager's behavior toward his or her work group. The goal must be to ensure that any change in a manager's behavior is constructive and contributes to the enhanced performance of the group and a more positive work climate.

[7] Vgl. Ferris, G. R./ Rowland, K. M.: Performance Evaluation. Goal Settings and Feedback. London: Jai Press Inc., 1990, S. 18 und weitere.

Another aspect that needs to be considered is the Administration. This involves such matters as determining who will administer the process, selecting the mode of administration, establishing who completes the survey, collecting normative data to help managers compare their results with others, determining when to collect the data, designing the report format, and recommending follow-up actions for improvement based on the results.

It is important to remember that feedback is a process. It encompasses designing the survey and reporting procedure to support organizational strategy. It does not end with providing managers with their reports, but includes helping managers use the reports to identify improvement areas. It is a catalyst for discussions with supervisors, peers, and subordinates about areas for development. Also, it is a basis for continued feedback to monitor the effects of behavior changes. Over time, the process should enhance managers' effectiveness throughout the organization.

3. Conclusion

The practice of using 360-degree feedback for appraisal remains very controversial. The argument for making the 360-degree feedback process part of the performance appraisal process is that, in the appraisal process supervisors and managers receive evaluative feedback about the performance of skills that are part of their current job. Unlike the high-potential program in which individuals receive feedback about skills they need to learn for the future. Using 360 degree feedback for appraisal has two implications for the process: (1) the immediate manager will see the results, they will not be confidential, and (2) the individual will be rewarded or punished (salary increases, promotions, and so on) based on the results.

The arguments for using 360-degree feedback for evaluation are that (1) the appraisal process should be just as comprehensive as the development process and that (2) individuals should be rewarded for having skills that the organization values.

If 360-degree feedback is to be linked to pay and performance evaluation, it can no longer be voluntary option, which bears the risk of losing 'employee goodwill'. It may well become another mandatory task that is dreaded, rather than a tool that is used for development.

LITERATURE

[1] Ferris, G. R./ Rowland, K. M. (1990): Performance Evaluation. Goal Settings and Feedback. London.

[2] Fleenor, J. W./ Taylor, S./ Chappelow, C. (2008): Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback. San Francisco.

[3] London, M./ Wueste, R. A. (1992): Human Resource Development in Changing Organizations. Westport.

[4] Stacey, R. (2007): Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity. London.

[5] Zeitz, A. (1998): Das Survey-Feedback als Führungsinstrument zur Gestaltung strategiegeleiteter Veränderungsprozesse in großen Organisationen. Frankfurt am Main.

BUDÚCNOSŤ VIRTUÁLNYCH PODNIKOV
THE FUTURE OF VIRTUAL ENTERPRISES

Jana Filanová*

ABSTRACT
The article talks about the role of communication technology within the virtual companies and about the virtual firms in one piece. The concept of the virtual company brings in lots of new business and work strategies. The article assesses the advantages of virtual reality and its impact on a society, lets us know about the psychological and social aspects of a work in that type of a firm. The start, operation and the degree with which company manages to make the most of virtual reality to big extent depends on the choice and implementation of various types of electronic-communication technologies, which are described and clarified in the article. At the end of the article is placed an idea of how this technology works in a medium-size company and adds visions into the future of virtual companies.

KEY WORDS
Virtual company, flexibility, communication technology, outsourcing, groupware

JEL Classification
P49

ÚVOD

Pojmom virtuálna spoločnosť (virtuálny podnik) označujeme organizáciu, ktorá využíva informačné a komunikačné technológie na rozšírenie svojich možností pracovať rutinne so zamestnancami, alebo partnermi na diaľku. Títo môžu byť rozmiestnení po celej krajine, respektíve po celom svete. Koncept prístupu k práci, ako aj k zamestnancom vo virtuálnej spoločnosti sa dá zhrnúť do faktu, že ide výhradne len o výsledok, ktorý zamestnanci spoločnosti dosiahnu a nie o to ako, prípadne kde. Príkladom synchrónnych a asynchrónnych elektronických komunikačných prostriedkov a nástrojov, ktoré umožňujú samotné fungovanie virtuálnej spoločnosti sú: e-mail, instant messaging, prenos dát, telefónna komunikácia a v neposlednom rade videokonferencia, či teleprezentácia. Pomocou týchto prostriedkov sa vo virtuálnej spoločnosti dosahuje vysoká miera využívania vzdialených pracovísk, alebo práce z domu a následná flexibilita, dynamickosť a prispôsobivosť.

Výhody virtuality

V posledných rokoch nastal vo svete veľký posun v štruktúre spoločností od klasických centralizovaných alebo decentralizovaných k spoločnostiam virtuálnym. Netýka sa to len malých tzv. garážových podnikov, ktoré vždy začínali tak trochu virtuálne z dôvodu okolností a prostriedkov. Už aj veľké podniky a korporácie ako napríklad HP, General Motors, VeriFone si osvojujú najúčinnejšie a najefektívnejšie stratégie virtuálnych spoločností pre maximalizovanie svojho úspechu.

Aké výhody môžu byť ponúknuté podniku, ktorý sa rozhodne zvýšiť mieru svojej virtuality, prípadne prejsť kompletne na štruktúru virtuálnej spoločnosti?

* Ing. Jana Filanová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu

Finančné aspekty – Existujú dva základné postupy, ktoré smerujú k celkovému zníženiu nákladov spoločnosti a závisí len od veľkosti spoločnosti a jej rozhodnutí, či tieto postupy využije. Prvý postup - vyplýva zo samotnej podstaty virtuálnej spoločnosti, kedy organizácia využitím virtuality môže ponúkať lacnejšie outsourcované (mimozdrojové) služby pre svojich zákazníkov. Tento fakt už dnes bežne využívajú veľké celosvetové korporácie. Druhý postup - spoločnosť znižuje svoje vlastné náklady tým, že nepotrebuje fyzické sídlo, zamestnanci pracujú z domu alebo zo vzdialených miest, bližšie pri zákazníkovi. Tu môže spoločnosť poskytnúť zamestnancom z ušetrených prostriedkov ako protislužbu rôzne výhody, ako je zakúpenie technických prostriedkov (notebook, iPhone), prípadne hradia zamestnancom náklady na vysokorýchlostne pripojenie ku komunikačnej sieti.

Flexibilita - Virtuálna spoločnosť je už zo svojej podstaty a princípu schopná oveľa rýchlejšie reagovať na zmeny trhu a služieb, ma dynamickejší prístup k zákazníkovi a dokáže promptne reagovať na rôzne podnety. Personálne obsadenie spoločnosti je jednoduchšie, keďže množstvo služieb, ktoré netvoria základ firmy sa zabezpečuje mimozdrojovo (outsourcing). Je ľahšie prijímanie aj prepúšťanie takýchto zamestnancov.

Zákazníci – Môžeme konštatovať, že virtuálna spoločnosť má lepší a bližší kontakt so zákazníkmi. Je jasné, že klasická spoločnosť (myslíme tým podnik s nulovou mierou virtuality, ktorý využíva klasické postupy) nemôže súperiť v cene alebo ponuke s podnikom, ktorý na diaľku outsourcuje väčšinu svojich obslužných činností a osobne sa sústredí len na jadro svojich aktivít

Sociálne a psychologické aspekty práce vo virtuálnej spoločnosti

Pre virtuálnu spoločnosť vo všeobecnosti platí, že nepotrebuje fyzické sídlo a nemusí sa zaoberať zabezpečením pracovísk pre zamestnancov. Rapídne sa tým znižujú náklady a zvyšuje sa efektívnosť a celková produktivita práce. Svižnosť a flexibilnosť nevyplýva len z geografickej diverzifikácie, ale aj zo zmien, ktoré virtuálna spoločnosť so sebou prináša do oblasti podnikovej personalistiky. Tieto zmeny a nové postupy, ktoré sa používajú v súvislosti so zamestnancami virtuálnej spoločnosti, môžeme rozdeliť na dve časti. Postupy a odporúčania týkajúce sa výberu vhodného typu zamestnanca a následne zmeny v prístupe k už zamestnaným pracovníkom a vytvorenie pracovnej kultúry v rámci virtuálnej organizácie.

Výber zamestnancov nie je obmedzený ich lokalitou. Virtuálne spoločnosti sa zameriavajú na tzv. sólistov, ktorí sú nezávislí, dokážu pracovať s absenciou každodenného fyzického kontaktu a dohľadu. Prednosť majú pracovníci so skúsenosťami s prácou na diaľku. Väčšina z nich si potom samostatne plánuje rozloženie pracovných úloh a pracovného času. Samozrejmosťou je však stála dostupnosť cez telefón, e-mail alebo iné komunikačné prostriedky.

Aj keď elektronická dostupnosť a práca na diaľku je jednou z najväčších devíz virtuálnej spoločnosti, je dôležité, aby sa z takejto spoločnosti nevytratila určitá pracovná kultúra. Celé tímy, alebo niektorí pracovníci sa stretavajú v daných intervaloch osobne. Je zaujímavé, že napriek absencii klasických každodenných kontaktov medzi zamestnancami vládne vo väčšine virtuálnych spoločnostiach vysoká lojalita. Takisto zákazníci a partneri vyzdvihujú osobnejší a bližší prístup, ktorý majú tieto spoločnosti k nim. Je to spôsobené tým, že problematike osobného kontaktu, či už so zamestnancami, alebo partnermi a zákazníkmi sa vo virtuálnych podnikoch venuje oveľa viac pozornosti. Samozrejme oba fakty využívajú spoločnosti s veľkým úspechom v konkurenčnom boji [4].

V prostredí virtuálnej spoločnosti je pre zamestnancov veľmi ťažké oddeliť prácu od osobného života. Za výhodu plánovania si svojho vlastného pracovného času platia často nutnosťou neustálej pohotovosti a dostupnosti, často krát vo chvíľach, kedy by už mali mať

voľno. V klasickej spoločnosti končí pre zamestnanca práca odchodom z fyzického pracoviska. Naopak tu musí byť pripravený reagovať na nové úlohy prakticky stále. Ako už bolo uvedené, systém práce vo virtuálnej spoločnosti nie je vhodný pre každého človeka. Existujú ľudia, ktorí nevedia hospodáriť s časom, čo môže byť fatálne v prípade práce na diaľku. Môže sa to odraziť na jednej strane v nízkych pracovných výsledkoch a v opačnom extréme vo workoholizme. Iným nevyhovuje osamelosť. Nie je to vhodný spôsob napríklad pre ľudí bez sociálneho zázemia, pre ktorých je zamestnanie istou formou spoločenského života a potrebujú, aby vedľa nich v kancelárii niekto sedel. Virtuálne spoločnosti sa pokúšajú v niektorých prípadoch nahradiť klasickú kancelársku spoločenskú štruktúru napríklad vyhradeným časom pre osobné videokonferencie, telekonferencie, alebo telefonáty medzi zamestnancami. Na riešenie problému udržania istej kultúry aj vo virtuálnom pracovnom prostredí sa venujú nemalé prostriedky a je v koncepte virtuálnej spoločnosti veľmi dôležitý.

Ďalšou výhodou nových postupov virtuálnej firmy je ich prístup k zákazníkovi. Geografické rozmiestnenie jednotlivých pracovníkov im umožňuje poskytovať osobnejší, častejší a starostlivejší kontakt so zákazníkom. Takýmto zamestnancom nerobí problém byť v inej krajine, alebo na inom kontinente napríklad 6 mesiacov, počas ktorých sú spojení so zamestnávateľmi len elektronicky a na diaľku do času, kedy sa projekt, na ktorom pracujú, nestane pre zákazníka realitou. Dá sa skôr povedať, že sú na to zvyknutí a prekvapilo by ich niečo odlišné. Vo veľkých virtuálnych podnikoch často krát nastáva jav, keď ich globálne roztrúsení pracovníci vytvoria dočasne tím na splnenie istej úlohy. Je bežné, že pred vytvorením tímu sa jednotliví členovia nepoznali a aj teraz sa budú stretávať viacmenej virtuálne. Toto je veľmi podobné s mimozdrojovým poskytovaním pracovníkov (outsourcovanie), avšak tím zložený z pracovníkov jednej spoločnosti spojených jednotnou korporátnou kultúrou je oveľa účinnejší. Je to jeden z príkladov, ako môže spoločnosť ťažiť zo svojej virtuality a flexibilnosti a získavať tak prevahu.

Informačné a komunikačné technológie vo virtuálnej spoločnosti

Jedným z hlavných oporných bodov vo virtuálnej organizácii, alebo v spoločnosti, ktorá si osvojila istú mieru virtuality, je technológia, umožňujúca komunikovať na diaľku. Využívajú sa rôzne komunikačné a kolaboračné produkty. Využívanie a počet týchto možností, ktoré sa nakoniec dostanú do praxe, závisí od veľkosti spoločnosti, jej požiadaviek, miery virtuality a prístupu zamestnancov k týmto technológiám [5].

Groupware, ako sa tieto komunikačné nástroje volajú, môžu byť rozdelené do troch kategórií v závislosti od ich využitia. Týmito kategóriami sú elektronické komunikačné prostriedky, elektronické konferenčné prostriedky a nástroje na manažment elektronickej spolupráce.

Elektronické komunikačné prostriedky (komunikáciu možno zadefinovať ako neštruktúrovanú výmenu informácií):

- synchrónne konferencie
- e-mail
- fax
- voice mail
- Wiki
- Web rozhranie

Elektronické konferenčné prostriedky (tieto nástroje sa zaoberajú tiež zdieľaním informácií, ale poskytujú používateľovi väčšiu mieru interakcie):

- internetové fóra – ako virtuálne diskusné platformy pre zdieľanie a manažovanie textových správ
- online chat
- instant messaging

- telefóny
- videokonferencie – konferencia prepojených koncových staníc umožňujúca zdieľať zvukové a obrazové informácie
- dátové konferencie – konferencia prepojených koncových staníc, ktoré zdieľajú určitú grafickú pracovnú plochu, ktorú môže každý používateľ modifikovať
- EMS systémy – electronic meeting systems - konferenčný systém zabudovaný v určenej miestnosti a na časté využívanie vysokokvalitných videokonferencí alebo teleprezentácií

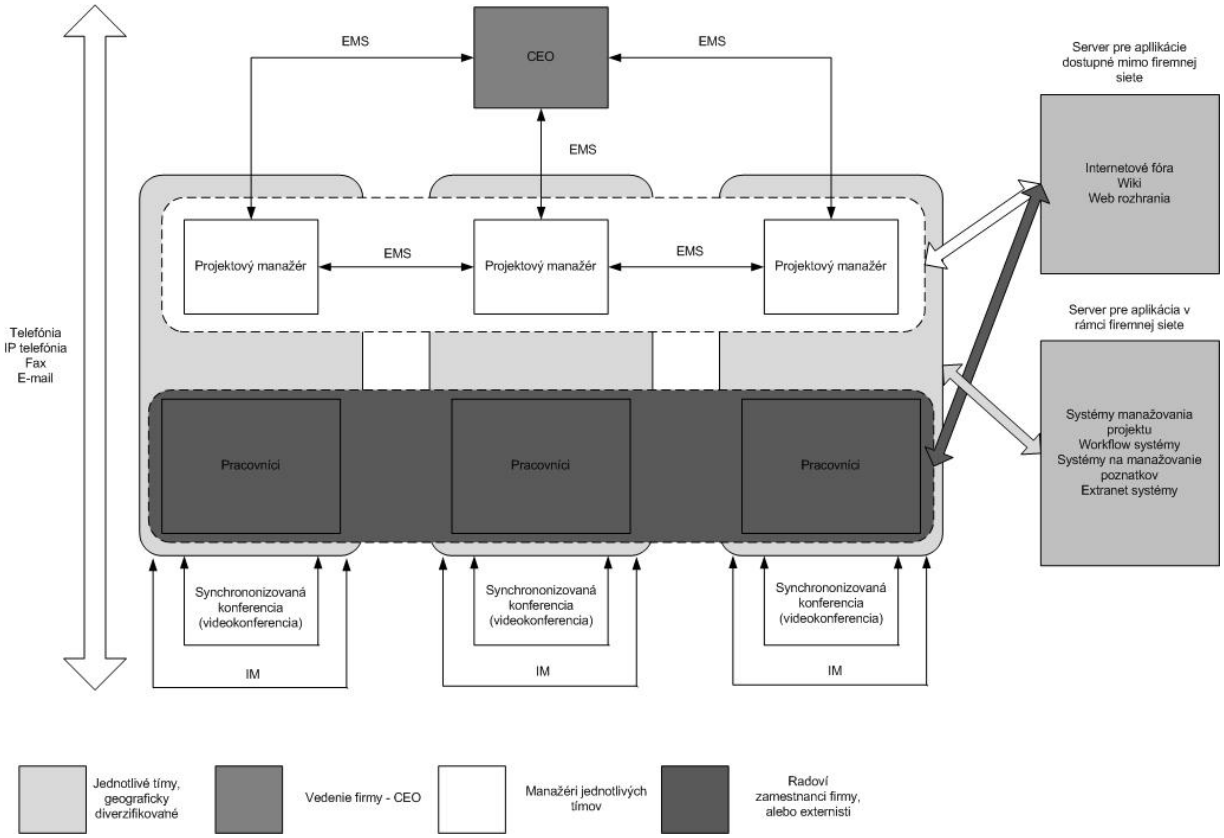
Nástroje na manažment elektronickej spolupráce (používajú sa na manažovanie skupinových, alebo tímových aktivít v rámci spoločnosti):

- elektronický kalendár – plánovanie udalostí a automatické upozorňovanie členov tímu
- systémy manažovania projektu – plánuje, sleduje a hodnotí jednotlivé kroky v projekte, ako sú postupne exekuované
- workflow systémy – manažment a rozdeľovanie úloh, využívajúci väčšinou už zabudovanú infraštruktúru, ako napríklad e-mail
- systémy manažovania poznatkov – nástroj na organizovanie, zhromažďovanie a zdieľanie informácii a poznatkov
- extranet systémy – systémy, zamerané na dodanie a podporu finálneho produktu mimo podnik
- spreadsheet systémy – nástroj na zdieľanie štruktúrovaných dát

Na obrázku 1 je znázornené, ako by mala prebiehať komunikácia pomocou groupware nástrojov v stredne veľkej spoločnosti s vysokou mierou virtuality, poprípade v spoločnosti značne geograficky diverzifikovanej. Spoločnosť je pre náš účel rozdelená na tri vrstvy. Na špičke rozhodovania je generálny riaditeľ alebo CEO, ktorý je spojený s jednotlivými vedúcimi projektov pomocou EMS systému a virtuálnych porád. Tieto dve vrstvy tvoria vedenie, rozdeľujú úlohy pracovníkom, formujú tímy a riadia celý produkčný proces spoločnosti. Vedúci tímov potrebujú byť v kontakte s jednotlivými pracovníkmi zaradenými do ich tímov. Na to sa využívajú videokonferencie, telekonferencie alebo instant messaging. Ďalšou oblasťou groupware je spolupráca medzi členmi tímu na diaľku (kolaborácia). Na tento účel má spoločnosť vyčlenené servery v rámci podnikovej siete, na ktorých sa prevádzkujú jednotlivé systémy manažovania projektu, poznatkov, workflow a externet systémy. Všetci pracovníci firmy sú navzájom samozrejme prepojení základnými prostriedkami komunikácie - telefónmi a e-mailom.

Pri využívaní groupware nástrojov vo virtuálnej spoločnosti je potrebné si uvedomiť, že dôležitejšie ako poskytnúť technológiu každému zamestnancovi, je dosiahnuť prijatie a efektívne využívanie danej technológie. Toto nie je úloha len pre samotných zamestnancov – používateľov nástrojov, ale aj pre manažérov a vedenie. V niektorých spoločnostiach sa môžu napríklad vyskytovať pracovníci, ktorí takýmto spôsobom nikdy nepracovali a preto si musia osvojiť základné schopnosti a vedomosti v elektronickej komunikácii, či už technické alebo netechnické, ako je napríklad etiketa. Kľúčovým faktorom je vytvoriť prostredie, v ktorom sa zamestnanec spoločnosti nezaobíde bez potreby využívať poskytnutú technológiu. V niektorých virtuálnych korporáciách je podnikovým nariadením zakázaný akýkoľvek písomný styk prípadne iná komunikácia medzi oddeleniami, alebo pracovníkmi. V takto definovanom prostredí sú pracovníci donútení osvojiť si požadované schopnosti.

Obrázok 1 Príklad spolupráce nástrojov groupware v stredne veľkej spoločnosti



Zdroj: Filanová, J. - Mok, O.: Využitie nových komunikačných technológií vo virtuálnej firme. In: Návrh foriem marketingovej komunikacie pre podporu zavadzania nových multimediálných produktov do praxe. - Žilina: EDIS, 2008. - ISBN 978-80-8070-965-5. - s. 123-128

Spoločnosť využíva rôzne spôsoby, ako zamestnancom podať pomocnú ruku pri využívaní informačných a komunikačných technológií. Okrem iného im môžu pomôcť online informačné portály o technológiách, outsourcovaný (mimozdrojový) call help, alebo konkrétni špecialisti, ktorí poskytujú technickú a odbornú pomoc 24 hodín denne. Môžeme povedať, že virtuálne spoločnosti sú závislé rovnako na technologickej infraštruktúre, ako aj na personálnej infraštruktúre. Úspešnosť a profitovanie týchto dvoch prvkov navzájom závisí od ich prepojenia, teda od miery osvojenia si technológie pracovníkmi.

ZÁVER

Budúcnosť virtuálnych podnikov súvisí s čoraz väčšou potrebou spoločností poskytovať svoje produkty globálne, potrebou zvýšiť konkurencieschopnosť na tomto už nie lokálnom trhu a s posunom celej spoločnosti k informačnému charakteru. Súčasnosť, ale aj budúcnosť praje spoločnostiam, ktoré poskytujú vysokokvalitné služby, s možnosťou poskytovať ich mimozdrojovo (outsourcing). Poskytovanie mimozdrojových služieb alebo servisu je jedným z najefektívnejších spôsobov využitia virtuality v spoločnosti.

Do budúcnosti sa očakáva rozvoj na poli malých virtuálnych spoločností, ktoré budú môcť rýchlo a flexibilne naplniť vzniknuté príležitosti na stále rastúcom globalizovanom trhu. Niektoré štúdie dokonca predpokladajú evolúciu virtuálnych podnikov do celosvetových spoločností s nízkymi nákladmi a prípadne tiež s veľmi nízkym počtom trvalých zamestnancov. Pri takýchto spoločnostiach vznikne nový typ pracovníka, tzv. e-lancer. Je to úzko špecializovaný človek s vysokou kvalifikáciou vo svojom obore, pričom je jedno kde sa

nachádza. Spoločnosť si ho najme prostredníctvom kontraktu na určitú vopred dohodnutú prácu. Toto odzrkadľuje celosvetovú snahu o zefektívnenie práce a zníženie celkových nákladov. Očakáva sa vznik celej siete takýchto špecialistov a postupný zánik závislosti od geografickej polohy [1,2,3].

Výhody virtuality sú už dnes, kvôli globalizácii a celosvetovému prepojeniu tak veľké, že jednoducho nemôžu byť ignorované. Ďalším rozvojom technológií, ale aj celým prispôsobením mentality spoločnosti sa budú výhody čiastočnej alebo úplnej virtuality v mnohých odvetviach zväčšovať.

LITERATÚRA

[1] Shartin, E. *Technology enables the „virtual company“.* 2006. 15 Október, 2006, Boston Globe. Dostupné na www: <http://www.boston.com/jobs/news/articles/2006/10/15/technology_enables_the_virtual_company/>

[2] Schaffhauser, D. *6 Secrets to Running a Virtual Company.* 2008. 1 Január, 2008, WebWorkerDaily. Dostupné na www: < http://webworkerdaily.com/2008/01/01/6-secrets-to-running-a-virtual-company/>

[3] Delattre, A. *"Young Disruptors" Are Turning the Tables on Conventional Wisdom. 2008*. 8 Apríl 2008, Accenture Blogs. Dostupné na www: < http://www.accenture.com/Global/Accenture_Blogs/gcf_blog/al_delattre.htm>

[4] Chickowski, E. *Telework Tips: 4 Strategies for Leading Remote Workers. 2008*. 7 Február, 2008, Baseline. Dostupné na www: < http://www.baselinemag.com/c/a/IT-Management/Telework-Tips-4-Strategies-for-Leading-Remote-Workers/>

[5] Filanová, J. - Mok, O.: Využitie nových komunikačných technológií vo virtuálnej firme. In: Návrh foriem marketingovej komunikacie pre podporu zavadzania nových multimediálných produktov do praxe. - Žilina: EDIS, 2008. - ISBN 978-80-8070-965-5. - s. 123-128

PROCESNÁ ANALÝZA AKO NÁSTROJ CONTROLLINGU
PROCEDURAL ANALYSIS AS A TOOL OF CONTROLLING

Alžbeta Foltínová, Ľubica Foltínová, Veronika Soósová

ABSTRACT

The contribution deals with the procedural analysis of cost ratio and profitability of products, which belongs to the new tools of cost controlling contributing to the improvement and to streamlining of the economic company management. The entity of the procedural analysis methodology is the quantification of the eventual costs for individual products and services in the in the corporation. The procedural analysis also attends to evaluate the profitability of products within the scope of the whol production process and provides important informations about the impact of individual activities to the resultant cost ratio of products and services. The data acquired in this way are in management needed therefor, to have an overview of the causes of the achieved cost ratio, too. The metod uses the procerure of sumarizing the costs pursuant to the procedural accouplements in the production process and provides relatively objective informations for the management control and decision-making demands.

KEY WORDS

controlling, cost controlling, costs, profitability, procedural analysis, processes, management, decision-making.

JEL Classification

M 12, Q 12, Q 17

ÚVOD

Analýzu procesov organizácie zaraďujeme v súčasnej manažérskej praxi medzi najvýraznejšie metodiky, ktoré ovplyvňujú reálne riadenie. [1]

Procesná analýza organizácie je založená na jednoduchom princípe v rámci, ktorého napokon dochádza k zásadným zmenám doterajšieho pohľadu manažérov a zamestnancov na riadenie a rozhodovanie v jednotlivých oblastiach riadenia a taktiež v jednotlivých útvaroch podniku.

„Organizácia je výkonná vtedy, ak má v súlade : stratégiu (strategický proces), ľudí (personálny proces) a procesy (prevádzkový proces).“

L. Bossidy and R. Charan

Oblasť výkonnosti organizácie predstavuje široké spektrum od samotnej stratégie podniku, ktorá tvorí základ smerovania a nastavenia výkonnosti až po pracovnú náplň zamestnancov, ktorí túto stratégiu uplatňujú v praxi. Preto je dôležité zamyslieť sa nad otázkami typu :[2]

- Je správne nastavený systém motivácie týchto ľudí?

---

[1] Príspevok vychádza s podporou Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie vied v rámci projektu „Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja“.

Doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc., Ing. Ľubica Foltínová, Ing. Veronika Soósová – interné doktorandky. EU v Bratislave, FPM, Katedra podnikovohospodártska. Spoluautorský podiel: 50 %, 25 %, 25 %.

[2] http://www.krajciova.sk/index.php?tabs=sluzby/tabs.html&menu=sluzby/menu.php&content=sluzby/vykonnost organizacie/content.html, 11.02.2009

- Sú správni ľudia na správnych miestach?
- Sú vôbec kompetentní pre vykonávanie svojich činností?
- Majú potrebné vzdelanie a znalosti?
- Sú procesy v súlade so stratégiou organizácie a organizačnou štruktúrou?
- Ako je zabezpečené zlepšovanie výkonnosti organizácie na úrovni vrcholového manažmentu, stredného manažmentu a rádových zamestnancov?

Keďže procesná analýza predstavuje jeden z nástrojov controllingu, je potrebné definovať pojem controlling aj z tohto hľadiska : „ Controlling je progresívnym prístupom riadenia výkonnosti podniku, pretože manažérom poskytuje rôzne pohľady na podnik alebo jeho časti na základe zostavenia rôznych súborov informácií o priebehu podnikových procesov. Vytvára takzvané multidimenzionálne prostredie hodnotenia výkonnosti.“[3]

V odbornej literatúre ale i v praxi sa stretávame aj s Procesným controllingom, ktorý definujeme nasledovne:

Procesný controlling je zameraný na ekonomickú efektívnosť podnikových procesov, modelovanie dopadov organizačných zmien, optimalizáciu nákladov procesov.

Ako už dobre vieme medzi základné nástroje nákladového controllingu patria hlavne rozpočty, vnútropodnikové účtovníctvo a kalkulácia nákladov. V rámci procesnej analýzy rozlišujeme aj ostatné systémy pomocou, ktorých je možné hodnotiť výkonnosť podnikových procesov. Nevyhnutným a zároveň najdôležitejším subsystémom je práve podnikový proces, ďalej nasleduje vnútropodnikové účtovníctvo a sústava ukazovateľov. Konečným prvkom je už spomínaný kalkulačný systém.

Uskutočnením analýzy controllingu v rámci výkonnosti podnikových procesov sme dospeli k dvom prístupom :

a) **nepriamy prístup** – keď controlling prostredníctvom vnútropodnikového účtovníctva odmeria a vyhodnotí určité parametre
b) **priamy prístup** – keď controlling aplikuje procesnú analýzu a priraďuje režijné náklady bezprostredne na činnosti vyšpecifikovaných podnikových procesov.

Procesná analýza ako základ premeny

Analýzu podnikových procesov považujeme za základ transformácie hierarchickej funkcionálnej podnikovej organizácie na procesné riadenie spoločnosti.

Najrýchlejšie ako môžeme pochopiť túto zmenu, je vysvetlenie rozdielov medzi tradičným a procesným riadením organizácie.

Funkčné riadenie považujeme za základnú formu riadenia podnikových funkcií. Medzi tradičné podnikové funkcie zaraďujeme: funkciu technickú, výrobnú, ekonomickú, personálnu a obchodnú. Každá z nich sleduje vlastné ciele, ktoré sú však častokrát rozporuplné. „ Funkčný manažment sa zameriava najmä na výstupy, teda je orientovaný na dôsledky, nie príčiny.“[4] Tradičným nástrojom hodnotenia výsledkov podnikovej činnosti je hlavne finančno-ekonomická analýza, ktorá dokáže identifikovať slabé miesta s nízkou produktivitou práce alebo vysokými nákladmi. Následne na to, je úlohou funkčných úrovní riadenia zistené nedostatky odstrániť. „Pre funkčný prístup je charakteristická strmá pyramída

[3] ZÁVADSKÝ, J. : 2005. Riadenie výkonnosti podnikových procesov, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici 2005, str. 17, ISBN 80-8083-077-0

[4] ZÁVADSKÝ, J. : 2004. Procesný manažment, Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica 2004, str. 15, ISBN 80-8083-010-X

organizačnej štruktúry, princíp združovania činností s jasne vymedzenými právomocami a zodpovednosťou a direktívne riadenia. Rozhodujúcim činiteľom je výroba a kapitál.“[5]

„Procesné riadenie je prirodzený a komplexný manažérsky prístup k realizácii podnikania vytvárajúci predpoklady pre vysoko efektívnu, agilnú, inovatívnu a prispôsobivú organizáciu, ktorá ďaleko presahuje možnosti dosiahnuteľné tradičným manažérskym prístupom.“[6]

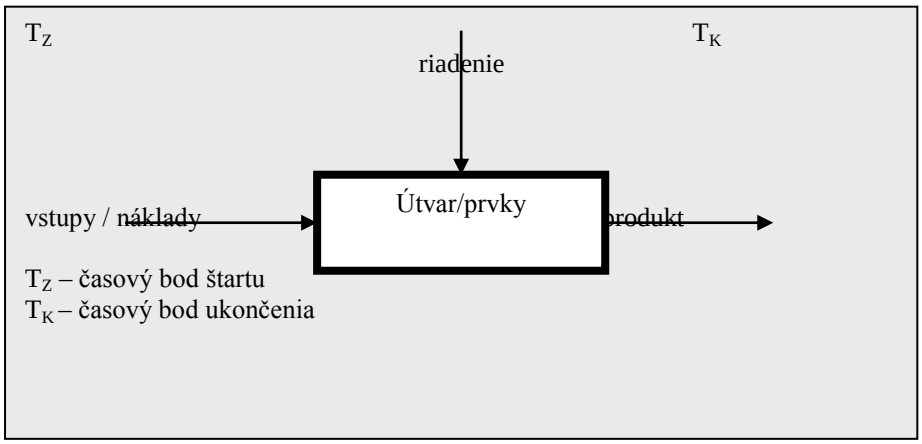
Procesný prístup znamená sústredenie sa na proces. Ide o novú orientáciu na reťazec aktivít, činností resp. subprocesov podliehajúcich zmenám, ktorých výsledkom je koncový produkt. Procesné riadenie umožní strategicky navrhnúť podnikové procesy v organizácii, zabezpečiť optimalizáciu väzieb medzi nimi, zefektívniť celkovú výkonnosť a tým aj ziskovosť firmy a tiež vytvoriť takú organizačnú štruktúru, ktorá bude priamo túto efektívnosť podporovať. Zároveň je možné systematicky budovať konkurenčnú výhodu procesov a napĺňať stanovené ciele spoločnosti.

„ Procesný prístup sa nezameriava na výsledky, ale na príčiny. Základnou myšlienkou procesného prístupu je, že príčinou zlých výsledkov podnikových činností sú neefektívne prebiehajúce podnikové procesy, ktoré je potrebné zmeniť tak, aby boli efektívne a dosahovali čo najvyššiu pridanú hodnotu pre zákazníka.“[7]

Analýza procesov

Dôslednosť a spoľahlivosť podnikových procesov v organizácii považujeme za nutnú podmienku pri realizácii produkcie v stanovenom čase. To znamená, že ak chceme vyrobiť produkt, či už hmotný alebo nehmotný, musíme najprv charakterizovať proces, ktorého výstupom bude želaný produkt a súčasne definovať útvary a prvky organizácie, ktoré ho vytvoria.

Obr. 1 Transformačný proces [8]



Čo rozumieme pod pojmom proces? Uvedieme iba dve dfinície:

[5] KOVÁŘ, F a kol. : 2004. Teorie průmyslových podnikatelských systému II., 1.vydanie, Zlín 2004, str. 58, ISBN 80-7318-189-4

[6] HORVÁTH, : 2009. Procesné riadenie spoločnosti a moderné nástroje na zefektívnenie procesov, http://www.efocus.sk/files/1051/13_16.pdf, 11.02.2009

[7] ZÁVADSKÝ, J. : 2004. Procesný manažment, Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica 2004, str. 15, ISBN 80-8083-010-X

[8] http://www.atpjournal.sk/casopisy/atp_02/pdf/atp-2002-11-75.pdf, 11.02.2009

„Podnikový proces je súhrn činností, transformujúcich súhrn vstupov do súhrnu výstupov (produktov alebo služieb) pre iných ľudí alebo procesy, používajúci k tomu ľudí a nástroje.“[9]

Procesom rozumieme „súbor činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viac druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu.“[10]
Na základe uvedených definícií môžeme vo všeobecnosti povedať, že každá práca sa uskutočňuje prostredníctvom procesu. Na to, aby sa mohol podnikový proces zrealizovať je v prvom rade potrebné charakterizovať vstupy.

V rámci procesnej analýzy nákladovosti a rentability sa budeme zaoberať z ekonomického hľadiska transformáciou vstupov na výstupy – teda nákladov na výnosy (tržby).

Definícia nákladov znie : „náklady predstavujú zníženie ekonomických úžitkov počas účtovného obdobia vo forme odlivu alebo zníženia majetku, alebo vznik záväzkov, čo má za následok zníženie vlastného imania, iné ako je zníženie súvisiace s rozdeľovaním vlastného imania účastníkov.“[11]

„ Výnosy predstavujú zvýšenie ekonomických úžitkov počas účtovného obdobia vo forme prílivu alebo zvýšenia majetku, alebo zníženia záväzkov, čo má za následok zvýšenie vlastného imania, iné akoje zvýšenie súvisiace s vkladmi účastníkov do vlastného imania.“[12]
Avšak nesmieme zabudnúť na to, že do transformačného procesu vstupujú okrem kooperačných nákladov aj tzv. **vlastné náklady určitej činnosti,** ktoré závažne dokážu ovplyvniť jeho efektívnosť a nákladovosť. Pre tieto vstupujúce nákladové druhy sú charakteristické tri vlastnosti :[13]

- **sú prvotné**, predmetom zobrazenia sa stávajú hneď pri svojom vstupe do podniku
- **sú externé**, vznikajú spotrebou výrobkov, prác či služieb iných subjektov
- **sú jednoduché**

Efektívne uskutočňovanie podnikových procesov v organizácii závisí predovšetkým od kvalitne zorganizovanej práce na danom útvare.

Z tohto dôvodu potom vyplýva aj samotný cieľ procesnej analýzy, v rámci ktorého sa organizácia snaží čo najviac prispôsobiť všetky podnikové procesy požiadavkám zákazníkov, maximalizovať ich pridanú hodnotu a tiež eliminovať z podnikových procesov všetko nepotrebné a zbytočné.

Procesná analýza nákladovosti a rentability

Samotná metóda procesnej analýzy predstavuje spôsob, akým je možné sledovať nákladovosť a rentabilitu vo vnútropodnikovom riadení konkrétneho podniku.

Hlavným cieľom spomínanej metódy je schopnosť určiť ako účinne pracuje daný útvar respektíve časť podniku – či vytvára zisk pre spoločnosť alebo stratu.

Pre efektívne a objektívne aplikovanie tejto metódy je potrebné, aby boli splnené určité podmienky :[14]

---

[9] ŘEPA, V. : 2006. Podnikové procesy – procesní řízení a modelování, Praha Grada Publishing, 2006, str. 13, ISBN 80-247-1281-4
[10] HAMMER, M., CHAMPY, J. : 1996. Reengineering – radikální promena firmy: Manifest revoluce v podnikání, 2.vydanie, Praha Management Press 1996, str. 40, ISBN 80-85943-30-1
[11] ZALAI, K. a kol. : 2008. Finančno-ekonomická analýza podniku, Sprint Bratislava 2008, str. 74, ISBN 978-80-89085-99-6
[12] ZALAI, K. a kol. : 2008. Finančno-ekonomická analýza podniku, Sprint Bratislava 2008, str. 74, ISBN 978-80-89085-99-6
[13] FOLTÍNOVÁ, A. a kol. : 2007. Nákladový controlling, Sprint Bratislava 2007, str. 24, ISBN 978-80-89085-70-5
[14] MIČÚCH, B. : 2008. Procesná analýza nákladov a rentability jednotlivých výrobkov, Bratislava 2008

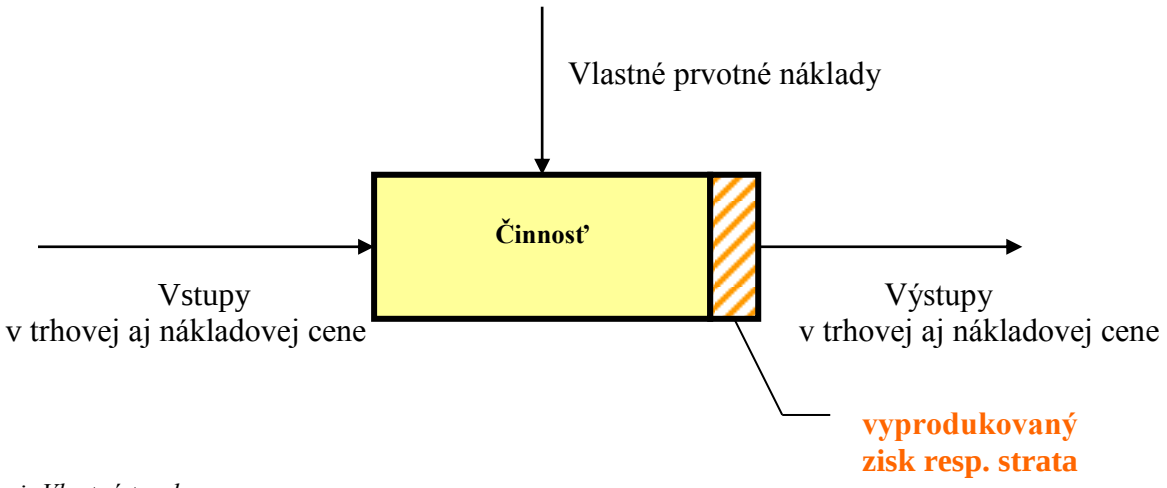
- Vstupy a výstupy sú účtované súčasne **v trhovej cene aj v nákladovej cene**. Trhovou cenou „nechápeme len súčet nákladov výrobku a zisku. Jej úroveň stanovuje trh a závisí od postavenia výrobcu na trhu.“[15]
- Pre každú „činnosť“ sa účtovníctvo vedie nielen v nákladoch a výnosoch, ale aj **v súvahových účtoch**, ako pre samostatnú firmu
- Využíva sa **vnútropodniková banka** s celým radom funkcií (úvery, interné dotácie, osobné účty, dividendy a pod.)
- **Činnosť** je najmenší subjekt hierarchického ekonomického systému (celok, divízia, stredisko, činnosť) a súčasne ako základný čiastkový proces celého výrobného procesu podniku

Prostredníctvom metódy procesnej analýzy nákladov a rentability dokážeme určiť rentabilitu konkrétnej činnosti. Vo všeobecnosti rentabilita predstavuje výnosnosť, efektívnosť, pomer zisku resp. straty k danému menovateľovi. „ Rentabilita nákladov vyjadruje výnosnosť nákladov, znamená teda pomer zisku (Z) k nákladom (CN) podniku, vyjadruje sa zvyčajne percentuálne :

$$RN = (Z : CN) . 100$$

Vyjadruje, koľko halierov zisku sa vyprodukuje na 1 korunu nákladov.“[16] Ďalšia výhoda procesnej analýzy spočíva vo výpočte výšky nákladov hlavného výrobku v trhovej cene, pri rešpektovaní podmienky, že aj vstupné náklady evidujeme v trhových cenách. V neposlednom rade nám analyzovaná metodika umožňuje odpovedať na otázku : do akej výšky sa môže zvýšiť mzdové ohodnotenie pracovníkov danej činnosti, bez toho aby sa znížila jej rentabilita. Tým pádom procesná analýza nákladov a rentability slúži ako efektívny nástroj motivácie nielen manažérov ale aj ostatných pracovníkov podľa vyprodukovaného hospodárskeho výsledku.

Obr. 2 Výsledok hospodárenia



Zdroj: Vlastná tvorba

„Princíp je v každej činnosti realizovaný tak, že všetky vstupné náklady do činnosti sa rovnajú nákladom na vytvorenie výstupov, t.j. **v danej činnosti nevzniká zisk ani strata**. Taká by vlastne mala byť **nákladová cena** výstupného výrobku (či služby) na výstupe každej činnosti.“[17]

[15] ZALAI, K. a kol. : 2008. Finančno-ekonomická analýza podniku, Sprint Bratislava 2008, str. 258, ISBN 978-80-89085-99-6
[16] FOLTÍNOVÁ, A. a kol. : 2007. Nákladový controlling, Sprint Bratislava 2007, str. 53, ISBN 978-80-89085-70-5
[17] MIČÚCH, B. : 2008. Procesná analýza nákladov a rentability jednotlivých výrobkov, Bratislava 2008

Aplikácia metódy procesnej analýzy nákladov a rentability pozostáva z využitia dvoch čiastkových analýz :[18]

1. **Vyhodnocovanie „činnosti“ akoby samostatnej firmy**

Úlohou tejto analýzy je zodpovedne vyhodnotiť konkrétny útvar resp. činnosť, akoby išlo o samostatnú firmu. Teda dokáže motivovať všetkých pracovníkov podniku od radových zamestnancov až po vrcholových manažérov k čo najlepšiemu dosiahnutiu hospodárskeho výsledku. Dôležitým aspektom analýzy je aj schopnosť formulovať pocit spoluzodpovednosti jednotlivých tímov za svoj výkon a tým aj výkon celého podniku.

2. **Procesná analýza nákladovosti výrobku**

Druhým krokom celkovej metodiky je analýza nákladovosti. „ Ukazovateľ nákladovosti vyjadruje, koľko halierov nákladov podnik vynaložil na získanie koruny výnosov : **UN = N : V,**

kde N – náklady celkom, V – výnosy celkom.

Z konštrukcie ukazovateľa vyplýva, že nákladovosť je priamoúmerne ovplyvnená výškou nákladov a nepriamoúmerne výškou výnosov.“[19] Pre podnik je výhodné, keď hodnota tohto ukazovateľa je nižšia ako 1. Ukazovateľ nákladovosti má však aj pozitívne aj negatívne stránky. Medzi jeho klady zaraďujeme hlavne zrozumiteľnosť a jednoduchosť výpočtu. „ Negatívne sa javí skutočnosť, že ho ako syntetický ukazovateľ ovplyvňuje veľa činiteľov, napríklad: zmena nákladov výrobkov, bez ohľadu na to, čo túto zmenu vyvolalo, zmena cien výrobkov vo výrobnom programe podniku, zmena akostnej štruktúry produkcie, zmeny sortimentu produkcie pri odlišnej rentabilite výkonov“.

Procesná analýza nákladovosti slúži pre zodpovedanie nasledovných otázok :[20]

- **Za aké náklady vyrábame** v podniku daný výrobok, za aké ceny ho predávame, aká je dosahovaná rentabilita na danom výrobku
- **Akou váhou** (ako silno) **ovplyvňujú náklady konkrétnej činnosti** nákladovosť analyzovaného výrobku

Záver

Procesná analýza nákladov a rentability výrobkov predstavuje úspešnú metódu v rámci vnútropodnikového a hierarchického riadenia podnikov. Efektívne podporuje ekonomické riadenie podniku, čím rozumieme „ekonomické riadenie riadiacich, výrobnotechnologických, marketingových a ďalších procesov s cieľom dosiahnutia ich efektívnej súčinnosti, ktorá zabezpečí aspoň udržateľný rozvoj podniku aj z ekonomického hľadiska.“

Manažment potrebuje mať k dispozícii informácie o ziskovosti resp. stratovosti každého útvaru, ktorý sa nachádza v podniku, potrebuje vedieť, ktorý výrobok je ziskový alebo stratový. Pre manažérske riadenie je dôležité poznať hlavne rentabilitu, efektivitu a konkurencieschopnosť na jednej strane všetkých vyrábaných výrobkov a na strane druhej aj všetkých činností, ktoré sa v podniku uskutočňujú.

---

[18] MIČÚCH, B. : 2008. Procesná analýza nákladov a rentability jednotlivých výrobkov, Bratislava 2008

[19] ZALAI, K. a kol.: 2008. Finančno-ekonomická analýza podniku, Sprint Bratislava 2008, str. 345, ISBN 978-80-89085-99-6

[20] MIČÚCH, B. : 2008. Procesná analýza nákladov a rentability jednotlivých výrobkov, Bratislava 2008

LITERATÚRA

[1] ZÁVADSKÝ, J. : 2005. Riadenie výkonnosti podnikových procesov, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici 2005, str. 17, ISBN 80-8083-077-0
[2] ZÁVADSKÝ, J. : 2004. Procesný manažment, Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica 2004, str. 15, ISBN 80-8083-010-X
[3] HORVÁTH, : 2009. Procesné riadenie spoločnosti a moderné nástroje na zefektívnenie procesov, http://www.efocus.sk/files/1051/13_16.pdf, 11.02.2009
[4] KOVÁŘ, F a kol. : 2004. Teorie průmyslových podnikatelských systému II., 1.vydanie, Zlín 2004, str. 58, ISBN 80-7318-189-4
[5] FOLTÍNOVÁ, A. a kol. : 2007. Nákladový controlling, Sprint Bratislava 2007, str. 24, ISBN 978-80-89085-70-5
[6] HAMMER, M., CHAMPY, J. : 1996. Reengineering – radikální promena firmy: Manifest revoluce v podnikání, 2.vydanie, Praha Management Press 1996, str. 40, ISBN 80-85943-30-1
[7] MIČÚCH, B. : 2008. Procesná analýza nákladov a rentability jednotlivých výrobkov, Bratislava 2008
[8] ŘEPA, V. : 2006. Podnikové procesy – procesní řízení a modelování, Praha Grada Publishing, 2006, str. 13, ISBN 80-247-1281-4
[9] ZALAI, K. a kol. : 2008. Finančno-ekonomická analýza podniku, Sprint Bratislava 2008, str. 74, ISBN 978-80-89085-99-6
[10]http://www.krajciova.sk/index.php?tabs=sluzby/tabs.html&menu=sluzby/menu.php&content=sluzby/vykonnostorganizacie/content.html, 11.02.2009
[11] http://www.atpjournal.sk/casopisy/atp_02/pdf/atp-2002-11-75.pdf, 11.02.2009

SLOBODNÉ POVOLANIA – ORGANIZÁCIA – ETIKA

FREELANCER – ORGANIZATION – ETHICS

Alžbeta Foltínová, Veronika Soósová[1]

ABSTRACT

The aim of this paper is to approach the concept of freelancer, a deeper insight into the structure of freelancer, in particular the organization of freelancer in SR, with the ambition to understand the essence of the freelancer executio and also the potentials, which the dependent of freelancer afford. It also more closely specifies the ethics, let us say the codes of ethics of some freelancer.

KEY WORDS

freelancer, organization, chamber, freelancer executor, acceptance, code of ethics

JEL Classification

D29, I19, I29, L22, L84, P46

ÚVOD

Každý pár krát v živote navštívi lekára, advokáta, potrebuje služby geodetov, či architektov. Nikto z nás, resp. len niektorí si však uvedomujú, že ide o oblasť, o ktorej možno nikdy nepočuli – slobodné povolania. Sám názov vyzerá jednoducho, čím si človek, ktorý do tejto problematiky nevidí, predstaví možno dobrovoľnícku prácu. Nie vždy však to, čo jednoducho vyzerá, jednoduchým aj je. Pri výkone slobodného povolania je totiž potrebná obrovská kvalifikácia, postpromočné štúdium, a tiež dodržiavanie radu iných noriem. Áno, slobodné povolanie by mohol vykonávať každý z nás, ale na to by sme potrebovali oveľa viac úsilia, ako keď sa chceme zamestnať niekde inde. Od väčšiny z nich totiž závisí stabilita a tiež kvalita spoločnosti, ako i životnej úrovne.

Cieľom tohto príspevku je priblíženie a vymedzenie pojmu slobodné povolanie, ako aj hlbší pohľad na štruktúru slobodných povolaní, najmä na organizáciu slobodných povolaní v SR, so snahou pochopiť podstatu výkonu slobodného povolania a tiež možností, ktoré príslušníkovi slobodného povolania prináša. Bližšie tiež špecifikuje etiku, resp. etické kódexy niektorých slobodných povolaní.

Definovanie slobodných povolaní

Pojem slobodné povolanie si dokáže vysvetliť málokto, u nás totiž tento druh „podnikania“ nie je definovaný. Zaraďuje sa medzi malé a stredné podnikanie, s ktorým má na jednej strane veľa spoločného, na druhej strane je výkon slobodného povolania od klasického malého podnikania veľmi odlišný. Slobodné povolania sa tiež zaraďujú medzi podniky poskytujúce služby, pretože ich výkon síce potrebuje materiálne statky, ale v konečnom dôsledku ide o služby pre spoločnosť ako také (napr. lekár lieči chorého, s čím súvisí aj zdravie spoločnosti).

[1] Alžbeta Foltínová, podiel 50%. Príspevok vychádza s podporou Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie vied v rámci projektu „Podpora controllingových systémov SR, podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách EU“.
Veronika Soósová, podiel 50%. Príspevok vychádza s podporou Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie vied v rámci projektu „Ochrana hospodárskej súťaže – globálna hospodárska kríza“.

Nemecký spolkový zväz definuje slobodné povolania takto: „Príslušníci slobodných povolaní poskytujú, na základe osobitnej kvalifikácie osobne, na vlastnú zodpovednosť a nezávisle, duševno – ideové služby v záujme svojich objednávateľov a verejnosti. Ich odborné vzdelanie podlieha spravidla špecifickým, odborne – právnym normám podľa určenia štátneho zákonodarstva, alebo podľa autonómne stanovenej normy príslušného profesionálneho zväzu, ktoré garantujú a ďalej rozvíjajú profesionalitu, kvalitu a vzájomnú dôveru k zadávateľovi.“[2]

Osobné vykonávanie služieb znamená, že príslušníci slobodných povolaní sú v priamom kontakte so svojimi „odberateľmi“ – lekári liečia svojich pacientov, advokát priamo komunikuje so svojím klientom atď. Na základe osobného kontaktu je pri výkone slobodných povolaní dôležitá dôvera s klientom.

Vlastná zodpovednosť a nezávislosť znamená, že vykonávateľ slobodného povolania je sám zodpovedný za svoju prácu, za svoje konanie.

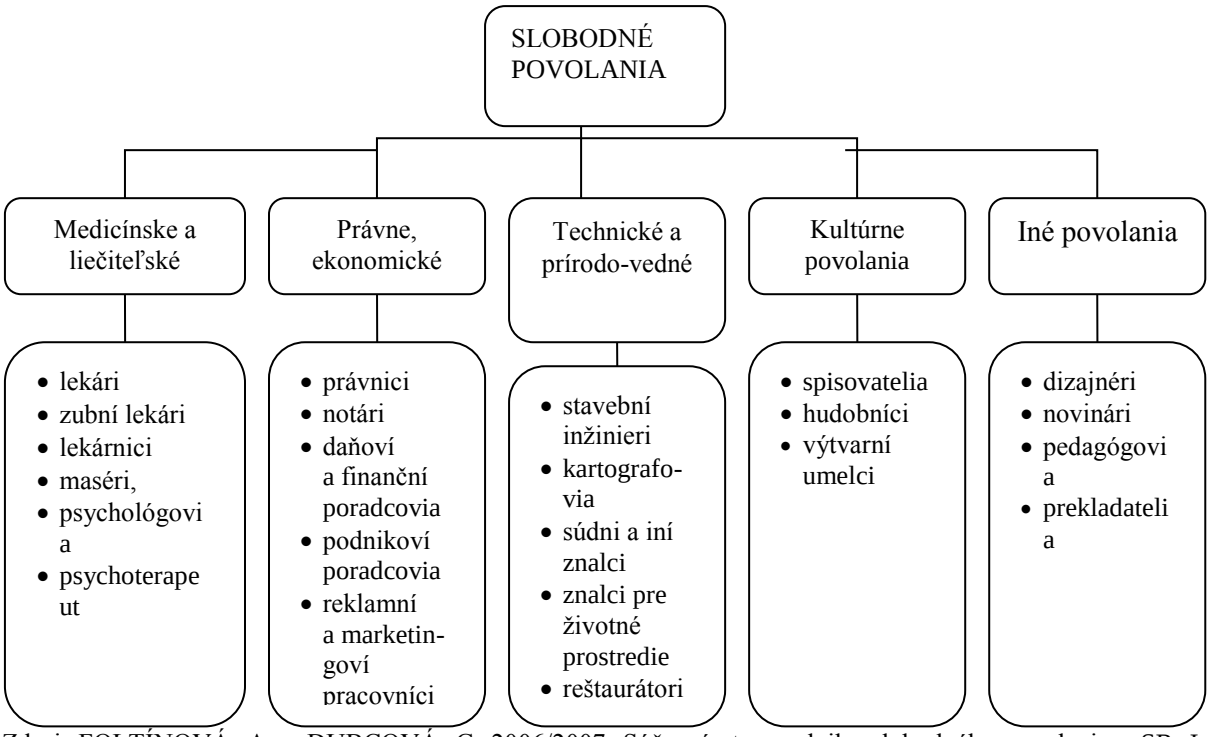
Poskytovanie duševno – ideových služieb vyjadruje, že pri výkone slobodných povolaní ide o nadštandardné výkony, pričom tieto majú význam nielen pre jednotlivca, ale i pre spoločnosť. Vysoká kvalifikácia je pri výkone slobodných povolaní nutná.

Organizácia slobodných povolaní v SR

Z dôvodu, že príslušníci slobodných povolaní nie sú považovaní za samostatne zárobkovo činné osoby, nie sú registrované na Živnostenskom úrade, ale na Štatistickom úrade v štatistickom registri.

Organizačná štruktúra slobodných povolaní je veľmi rozmanitá, podstata výkonu slobodného povolania však spočíva v právnej úprave jednotlivých štátov, ktoré určujú základné zaradenie slobodných povolaní a tiež ich reguláciu formou zákonov a nariadení.

Obr. 1: Klasifikácia slobodných povolaní



Zdroj: FOLTÍNOVÁ, A. – DUBCOVÁ, G. 2006/2007: Súčasný stav podniku slobodného povolania v SR. In Finančný manažér: štvrťročník Slovenskej asociácie podnikových finančníkov: Bratislava: Slovenská asociácia podnikových finančníkov, 2006. ISSN 1335-5813, Zima 2006/2007, roč. 7, č. 4, s. 104 – 109

[2] www.nadsme.proxia.sk/mediafiles//Publikacie/slobodne_povolania.pdf, 7. 4. 2011

V SR je výkon slobodného povolania podmienený určitými reguláciami, z hľadiska organizácie slobodných povolaní je pritom podstatná najmä nadpodniková profesná regulácia – členstvo v komore, asociácii či zväze. Na základe prvotného zaradenia sa potom ďalej odvíja organizačná štruktúra slobodných povolaní.

Aby teda príslušník mohol slobodné povolanie vykonávať, musí byť zaregistrovaný a mať plnú podporu komory, ktorá sa výkonu jeho slobodného povolania týka.

Štatistický úrad SR eviduje ako slobodné povolania fyzické osoby, ktoré podnikajú na základe iného ako živnostenského zákona, a ktorých činnosť je usmerňovaná profesnými komorami. Kategóriu slobodných povolaní tiež upravujú nasledovné normy – zákon č. 129/1991 Z. z. o komerčných právnikoch, zákon č. 216/1995 Z. z. o komore geodetov a kartografov, zákon č. 78/1992 Z. z. o daňových poradcoch a Slovenskej komore daňových poradcov, zákon č. 13/1992 Z. z. o Slovenskej lekárskej komore, Slovenskej komore zubných lekárov a Slovenskej lekárnickej komore, či zákon č. 138/1992 Z. z. o autorizovaných architektoch a autorizovaných stavebných inžinieroch, zákon č. 237/1991 Z. z. o patentových zástupcoch, spolu s novelami a doplňujúcimi časťami k jednotlivým zákonom.

Pre lepšie porozumenie textu je nutné priblížiť pojem komora, ktorý sa v Slovenskej republike používa na označenie združení fyzických, resp. právnických osôb, ktoré vznikli na základe osobitných zákonov, pričom ide o komory s nepovinným členstvom, viaceré z nich však boli do roku 2003 povinné.

Na Slovensku je v súčasnosti 26 komôr, pričom 19 z nich malo do roku 2003 určené povinné členstvo - Slovenská lekárska komora, Slovenská komora zubných lekárov, Slovenská lekárnická komora, Slovenská komora zubných technikov, Komora veterinárnych lekárov, Slovenská komora zdravotných sestier a pôrodných asistentiek, Slovenská komora stredných zdravotných pracovníkov, Slovenská advokátska komora, Notárska komora, Slovenská komora exekútorov, Slovenská komora daňových poradcov, Slovenská poľnohospodárska a potravinárska komora, Slovenská komora psychológov, Slovenská komora audítorov, Slovenská komora geodetov a kartografov, Slovenská komora architektov, Slovenská komora stavebných inžinierov, Komora reštaurátorov, Komora komerčných právnikov.

Jednotlivé komory sú nezávislé profesionálne inštitúcie a pracujú na princípe samosprávy, pričom každá z nich je zriadená osobitným zákonom, ktorý uvádza tak organizáciu komory, ako aj podmienky, za ktorých bude členovi udané povolenie na výkon slobodného povolania. Cieľom týchto komôr je zabezpečiť, aby výkon slobodných povolaní, ktoré združujú, bol v súlade so spoločenským záujmom, a teda snažia sa odstrániť parciálne záujmy svojich členov, ale tiež záujmy svojich členov chránia. Pri členstve v komorách sa rozlišovalo členstvo na úplné a čiastočné. Pri úplnom členstve môže poskytovateľ slobodného povolania vykonávať svoju činnosť len vtedy, ak mu komora jeho činnosť schválila, a teda je jej riadnym členom. Ak hovoríme o čiastočne povinnom členstve, môže poskytovateľ slobodného povolania vykonávať svoju činnosť len v určitom rozsahu, teda len činnosť, ktorá má jednoduchší charakter ako tá, ktorej vykonávaniu dala komora autorizáciu.

V súčasnosti je členstvo v komore nepovinné, čo znamená, že lekár môže vykonávať činnosť lekára, advokát činnosť advokáta – avšak len ako zamestnanci. Pri osamostatnení sa lekára či advokáta mu musí dať komora povolenie na základe splnenia podmienok na vykonávanie slobodného povolania, určených práve komorou v príslušnom povolaní. Paradoxom je, že hoci je členstvo v komore nepovinné, slobodné povolanie možno v plnom rozsahu vykonávať len vtedy, ak dá príslušníkovi slobodného povolania súhlas práve komora. Môžeme teda tvrdiť, že členstvo v komore je teda akousi podmienkou na vykonávanie slobodného povolania, a zmena nastala len v slove – a to z povinného na nepovinné.

Výkon slobodného povolania umožňuje príslušníkovi zamestnávať ďalších ľudí, za ktorých nesie plnú zodpovednosť, títo však môžu pracovať len ako zamestnanci, nie ako súkromné osoby – podnikatelia.

Organizačná štruktúra jednotlivých slobodných povolaní sa teda začína na najvyššom stupni – v komore, pod ktorú sa dané slobodné povolanie zaraďuje. Každá komora má pritom vlastnú organizačnú štruktúru, ktorá zahŕňa tak kontrolné, ako i riadiace a dozorné orgány, či osoby zodpovedné za komoru (prezident). Do komory ako takej sa však môže dostať len ten, kto splní požiadavky, ktoré má každá komora stanovené, čo súvisí najmú so vzdelaním, kvalifikáciou a praxou. Je nutné si však uvedomiť, že komora nielen prijíma, ale i vylučuje svojich členov, ak nedodržiavajú zásady stanovené komorou, pričom dôležitý je i etický princíp pri výkone povolaní. Jednotlivé komory určitým spôsobom teda ovplyvňujú podnikateľské prostredie a tiež činnosť jednotlivých podnikateľských subjektov.

Pri výkone slobodného povolania je teda každý príslušník slobodného povolania členom komory, ku ktorej patrí. Zaujímavosťou ale je, že ak slobodné povolanie vystupuje ako zamestnávateľ, teda nie napr. ako živnostník – osoba, jeho zamestnanci už členmi danej komory byť nemusia. To znamená, aby lekár mohol vykonávať súkromnú prax, musí byť členom komory, ale sestra, či asistent ako jeho zamestnanci už v lekárskej komore byť nemusia, a zodpovedný za ich prácu je ich zamestnávateľ. Z tohto potom vyplýva aj veľká zodpovednosť pri výkone jednotlivých slobodných povolaní, či už za vlastnú prácu, alebo za prácu svojich zamestnancov.

Tým, že slobodné povolania patria medzi malé a stredné podniky, sú dôležitým pilierom našej spoločnosti. Príslušníci slobodných povolaní sú ochotní podstupovať podnikateľské riziko, snažia s presadiť najmä kvalitou poskytovaných služieb, radi využívajú nové technológie. Veľkou mierou sa podieľajú na tvorbe slovenského hospodárskeho priestoru, pretože poskytujú stále viac pracovných príležitostí. Často pôsobia ako zamestnávatelia v rôznych sférach, pretože k svojej práci potrebujú „pomocné ruky“, čo vyplýva z dôležitosti poskytovaných služieb a ich veľkej náročnosti.

Snáď najlepším a najčastejšie sa vyskytujúcim príkladom sú nemocnice. Pri týchto bývajú najčastejšie využívané právne formy s. r. o.. Čo sa týka výkonu slobodného povolania pri takejto inštitúcii, stačí, aby boli príslušníkmi slobodného povolania, a teda vykonali atestácie, vlastnili certifikát od komory, len konatelia spoločnosti, teda štatutárny orgán. Ostatní – lekári, sestry a iní zamestnanci nemocnice potom môžu pracovať so základnou licenciou pre výkon samostatnej zdravotníckej praxe, ale len ako zamestnanci. Ak by sa chceli osamostatniť, spomínaný typ licencie im stačiť nebude. Ak by však získali napr. licenciu na výkon lekárskeho povolania, čo už je vyšším typom licencie vydávanej Slovenskou Lekárskou Komorou (SLK), môžu v nemocnici, kde pracovali ako zamestnanci vykonávať slobodné povolanie a poskytovať zdravotnú starostlivosť ako fyzické osoby. V takomto prípade lekár zväčša v priestoroch nemocnice zostáva ako nájomník – súkromný lekár, ktorý však vystupuje už ako zamestnávateľ svojich zamestnancov (zväčša zdravotnej sestry).

Typy licencií vydávaných SLK (v zmysle zákona 578/2004 Z. z.)[3]

- L1A – licencia na výkon samostatnej zdravotníckej praxe – tento typ licencie využije lekár, pokiaľ nemá a neplánuje mať svoje vlastné súkromné zdravotnícke zariadenie, ale bude poskytovať zdravotnú starostlivosť u iných poskytovateľov, ktorí už svoje povolenie na prevádzkovanie zariadenia zdravotnej starostlivosti majú. Alebo bude poskytovať zdravotnú starostlivosť na inom mieste, ako je zdravotnícke zariadenie.
- L1B – licencia na výkon lekárskeho povolania – vydáva sa pre lekárov zamestnancov, od ktorých to vyžaduje zamestnávateľ, alebo lekárom, ktorí chcú poskytovať zdravotnú starostlivosť ako fyzické osoby. Ide o lekárov, ktorí budú mať svoje zdravotnícke zariadenie

[3] www.lekom.sk/index.php?ID=94, 8. 4. 2011

a budú si ďalej vybavovať povolenie na poskytovanie zdravotnej starostlivosti, budú teda neštátnym zdravotníckym zariadením (NZZ).

- L1C – licencia na výkon funkcie odborného zástupcu – je licencia pre lekára, ktorý si zakladá s. r. o., n. o. (neziskovú organizáciu) alebo nejakú inú právnickú formu. Bude teda poskytovať zdravotnú starostlivosť ako právnická osoba. Táto právnická osoba aby získala povolenie na poskytovanie zdravotnej starostlivosti potrebuje právne odborného zástupcu – lekára s licenciou typu C. Odborný zástupca zodpovedá za všetky lekárske úkony vykonané v danej s. r. o., ktorej je odborným zástupcom.
- L1D – licencia na výkon lekárskej posudkovej činnosti – táto licencia sa vydáva lekárom z atestáciou z posudkového lekárstva.

Licenciu však nemôže získať každý. Komora vydá licenciu len tomu lekárovi, ktorý
a) má spôsobilosť na právne úkony v celom rozsahu,
b) je zdravotne spôsobilý (§ 32 zákona),
c) je odborne spôsobilý (§ 33 zákona),
d) je bezúhonný (§ 38 zákona),
e) je zapísaný v registri (§ 64 zákona).[4]

Etika v slobodnom povolaní

Slobodné povolanie, tak ako každé iné podnikanie by malo spĺňať všetky predpoklady pre jeho vykonávanie, pričom stále viac a v každej oblasti podnikania sa dáva do popredia pojem spoločenská zodpovednosť, resp. etika. Jednotlivé druhy slobodných povolaní majú svoj etický kódex, ktorým by sa vykonávatelia slobodných povolaní mali riadiť. Spomenieme v krátkosti iba dva.

Etický kódex zdravotníckeho pracovníka

„Poslaním zdravotníckeho pracovníka je vykonávať zdravotnícke povolanie svedomito, statočne, s hlbokým ľudským vzťahom k človeku, v súlade s právnymi predpismi, s dostupnými poznatkami lekárskych vied a biomedicínskymi vedami a s prihliadnutím na technické a vecné vybavenie zdravotníckeho zariadenia, v ktorom poskytuje zdravotnú starostlivosť.“[5] Etický kódex zdravotníckeho pracovníka obsahuje 5 častí, v ktorých upravuje:

- všeobecné povinnosti zdravotníckeho pracovníka – profesionálna starostlivosť o pacientov (jednotlivca, spoločnosť), ochrana života, podpora zdravia, predchádzanie chorobám, mierenie utrpenia, spoľahlivosť, zodpovednosť, nezávislosť, uplatnenie slobodného výberu zdravotného pracovníka pre pacienta,
- zdravotnícky pracovník a výkon jeho povolania – určuje druhy liečby, ktoré je pracovník oprávnený vykonávať, plnenie povinností pracovníka pri verejnom ohrození, zákaz podávania liekov vyvolávajúcich závislosť, neprípustná je eutanázia a asistované suicidium (pacient sám ukončí svoj život pomocou rady lekára), povinnosť odborného rastu a vzdelávania, ochrana zdravotnej dokumentácie, zákaz získavania pacientov nedôstojným spôsobom,
- zdravotnícky pracovník a pacient – korektné správanie, rešpektovanie intimity, zákaz nemravného a hrubého konania, povinnosť nahlásiť podozrenie z krutého zaobchádzania, povinnosť poučiť pacienta o ochorení a liečbe,

[4] www.lekom.sk/upload/vnutorne%20predpisy%20SLK/2010/Smernica_na_vydavanie_licencii_12858438 71.pdf, 8. 4. 2011

[5] http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=18226&FileName=04-z578&Rocnik=2004&#xml=http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?HitFile=True&FileID=600&Flags=160&IndexFile=zz04&Text=219/2002, 10. 4. 2011

- vzťahy medzi zdravotníckymi pracovníkmi – uznávanie ostatných zdravotných profesií, čestné a slušné správanie, rešpektovanie odlišného názoru a kompetencií, vzájomná spolupráca pracovníkov súčasne ošetrujúcich jedného pacienta, zákaz poskytovať zdravotnú starostlivosť ak je prítomná osoba – nezdravotnícky pracovník,
- lekár, zubný lekár a ostatní pracovníci v zdravotníctve – zákaz poskytovania zdravotnej starostlivosti za prítomnosti osoby, ktorá nie je zdravotným pracovníkom, lekárom či zubným lekárom.

Etický kódex notára

„Kódex vyjadruje presvedčenie členov notárskeho povolania, že síce konajú vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť, ale na poli cti a morálky solidárne a teda pochybenie jedného z nich môže vrhnúť zlé svetlo na dobré meno celého stavu.“[6]

Etický kódex zahŕňa lojálnosť notára voči štátu, jeho povinnosti voči klientovi, voči ostatným notárom a tiež jeho záväzky voči profesii. Na základe dodržiavania kódexu by mal mať každý klient slobodnú voľbu pri výbere notára, pričom notár by mal voči osobe, ktorá sa naňho obrátila preukázať ochotu, či dokonca vytvoriť vzťah dôvery. Pri výkone svojho povolania by mal využívať všetky svoje poznatky a skúsenosti, mal by zachovať nestrannosť, nezávislosť a tiež mlčanlivosť a čestnosť. Pri odmene a náhrade hotových výdavkov za poskytované služby klientom si môže účtovať len sumu, ktorá je v súlade s právnym predpisom o odmenách a náhradách notárov.

ZÁVER

Keďže SR slobodným povolaniam nevenuje veľkú pozornosť, možno len dúfať, že v budúcnosti bude ich podpora zo štátu väčšia, aspoň z dôvodu zlepšovania trhových a hospodárskych podmienok. Ich organizácia je rozmanitá, pričom vnútorná štruktúra jednotlivých slobodných povolaní závisí len od typu spoločnosti a rozhodnutia samotného príslušníka. Slobodné povolania majú veľký význam pri tvorbe HDP preto môžeme len dúfať, že sa budú i naďalej dynamicky rozvíjať.

LITERATÚRA

[1] www.nadsme.proxia.sk/mediafiles//Publikacie/slobodne_povolania.pdf, 7. 4. 2011

[2] www.lekom.sk/index.php?ID=94, 8. 4. 2011

[3] www.lekom.sk/upload/vnutorne%20predpisy%20SLK/2010/Smernica_na_vydavanie_licencii_12858438 71. pdf, 8. 4. 2011

[4] www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=18226&FileName=04z578&Rocnik=2004&#xml=http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?HitFile=True&FileID=600&Flags=160&IndexFile=zz04&Text=578/2004, 10. 4. 2011

[5] http://new.notar.sk/Not%C3%A1rskakomora/Legislat%C3%ADva/Etick%C3%BDk%C3%B3dexnot%C3%A1 ra.aspx, 10. 4. 2011

[6] http://new.notar.sk/Not%C3%A1rskakomora/Legislat%C3%ADva/Etick%C3%BDk%C3%B3dexnot%C3%A1 ra.aspx, 10. 4. 2011

ÚLOHA SPROSTREDKOVATEĽA PRI TVORBE KOOPERAČNÝCH VÄZIEB MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

THE COMMITMENT OF THE FACILITATOR IN THE CREATION OF THE COOPERATION AMONG SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

Denisa Gajdová[1]

ABSTRACT

Small companies are the unique provider of stability, important job creators and supporters of the regional development. enterprises are the key actors in the area of all European countries. The importance o them, it is mentioned in the plenty of documents and recommendations. Cooperation is the one of the means how to survive form many of the SMEs. With the creation of cooperation, that mainly depends on the individual characters of entrepreneurs, could effectively help facilitator. This person or institution could be the right element of the elimination of negative influence (or crisis) among the companies that cooperate.

KEY WORDS

Small and Medium Sized Enterprises, Facilitator, Enterprise Europe Network Global Crisis, Government support, Cooperation, Marginalized Groups, Legislation.

JEL klasifikácia

M10

ÚVOD

Význam a nevyhnutnosť podpory a malých a stredných podnikov sa zdôrazňuje čoraz častejšie v nariadeniach, ustanoveniach a vyhláseniach zástupcov EÚ i jednotlivých členských štátov. Čoraz viac si totiž uvedomujú, že veľké spoločnosti nie sú tým hlavným akcelerátorom ekonomiky, pretože ich veľkosť, hierarchia a nastavenie ich predurčuje pôsobiť v najefektívnejších podmienkach a tak nemajú problém presunúť svoje závody a prevádzky tam kde je to momentálne najvýhodnejšie. Kooperácia sa ako pojem začala používať približne v 80. rokoch dvadsiateho storočia. Do tejto doby bol termín kooperácia spájaný predovšetkým s rôznymi spôsobmi neformálnej spolupráce jednotlivých podnikateľských subjektov. Pojem sa používal bez jasnejšieho obsahového vymedzenia. Kooperácia sa aj v súčasnosti v mnohých prípadoch považuje za synonymum slova spolupráca prípadne partnerstvo.

Jedným z predpokladov pre úspešné spoločné podnikanie je i vzájomný súlad partnerov, pokiaľ má byť spoločné podnikanie prínosom pre obe strany, musia sa partneri navzájom podporovať a harmonicky spolupracovať. Ak malí podnikatelia uvažujú o spoločnom podnikaní mali by si najskôr položiť otázku či majú vhodnú povahu na partnerstvo. Niektorí ľudia sú príliš individualisti na to aby boli schopní v spoločnom podnikaní zlúčiť svoje nápady a zdroje na základe rovnoprávnosti.

Spôsob výberu kooperačného partnera

Neexistujú striktné pravidlá pre výber partnera – ako najúspešnejšie partnerstvo a javí taká forma, keď sa partneri vzájomne dobre poznajú, či už ako priatelia alebo obchodní

[1] Ing. Denisa Gajdová, PhD., denisa.gajdova@euba.sk, Katedra podnikovohospodárska

partneri – a ich schopnosti a povahy sa navzájom dopĺňajú.[2] Komunikácia a komunikačné nástroje používané podnikom na prezentáciu jeho cieľov v externom prostredí sa podľa M. Szarkovej vždy „vyvíjali v intenciách celospoločenských potrieb odovzdávania správ, odkazov a informácií.“[3]

Na úspech podnikania má veľký vplyv aj sám podnikateľ. Idealizovaná charakteristika osobnosti malého podnikateľa neexistuje. Jiří Hnilica si myslí, že na úrovni osobnostných vlastností pomáhajú dosiahnuť úspech v podnikaní nasledujúce charakteristiky podnikateľa – ak nimi disponuje:[4]

1. Podnikateľ prejavuje osobnú iniciatívu čo znamená, že sa púšťa do uvažovania nad úlohami v širšom zmysle, integruje informácie a predvída ďalší priebeh, prevádza tieto plány do konania a potom aktívne vyhľadáva spätnú väzbu.
2. Vykazuje vysokú úroveň tzv. „sebaúčinnosti“, ktorá vyjadruje mieru optimistického vlastného chápania, účinnosti vlastného pôsobenia a vnímania schopnosti zvládať problémy.
3. Ľudia s väčšou toleranciou nejednoznačnosti, s väčšou otvorenosťou voči skúsenosti a s vnútorným umiestnením kontroly pravdepodobne využijú príležitosť, pretože to vyžaduje jedincov, ktorí konajú, napriek tomu, že čelia skepticizmu iných.
4. Individuálne rozdiely v ochote niesť riziko ovplyvňujú rozhodnutie využiť podnikateľskú príležitosť. Ľudia, ktorí využívajú príležitostí, formujú informatike pozitívnejšie a vzťahujú sa k tomuto pozitívnemu vnímaniu, vidia svoje šance na úspech často vyššie než v skutočnosti sú.
5. Ďalším dôležitým predpokladom dlhodobého podnikateľského úspechu je ochota prevziať zodpovednosť.

Charakteristika osobnosti malého podnikateľa a aj jeho prístup ku kooperácii a spolupráci s ďalším podnikom, vo veľkej miere závisí aj od toho, v ktorej fáze rozvoja sa práve podnik nachádza. Životný cyklus podniku členíme na jednotlivé fázy, a to: vývojové štádium, zakladanie, rast, stabilizácia, kríza, zánik. K tomu môžeme prirovnať pôsobenie podnikateľa v malom podniku:[5]

- vývojové štádium – úloha manažéra
- zakladanie – zakladateľ, investor,
- rast – organizátor, plánovač, realizátor,
- stabilizácia – správca a organizátor,
- kríza – reorganizátor.

Okrem samotnej osobnosti podnikateľa však na úspech či neúspech kooperácie vo veľkej miere vplýva aj podniková kultúra konkrétnych podnikov. Podľa A. Kachaňákovej „podniková kultúra výrazne vplýva na aktivitu zamestnancov. Predpokladá to však pri jej formovaní uplatňovať také nástroje, ktoré by vytvorili zamestnancom podmienky na účasť na riadení podniku vrátane zodpovednosti za dôsledky ich konania.“[6]

---

[2] BARROW, C. 1996. *Základy drobného podnikání.* Praha: Grada, 1996. s. 198. ISBN 80-7169-232-8. s. 66.

[3] SZARKOVÁ, M. 2008. *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. s. 100. ISBN 978-80-225-2525-1. s. 22.

[4] KISLINGEROVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. 2005. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C. H. Beck, 2005. s. 422. ISBN 80-7179-847-9. s 303.

[5] CHODASOVÁ, A. - BUJNOVÁ, D. 2008. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. s. 193. ISBN 978-80-225-2554-1. s. 26.

[6] KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. *Podniková kultúra.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2424-7. s. 8

Uvedené charakteristiky osobností manažmentu môžu byť, podľa nášho názoru, východiskovým stavom pri uvažovaní nad vznikom kooperácie a taktiež predstavujú rozhodujúcu skutočnosť prečo sú niektoré kooperačné väzby úspešné a iné nie. Ľudský faktor je najdôležitejším prvkom úspešnosti či neúspešnosti kooperačnej väzby. I z toho dôvodu by bolo preto podľa nás vhodné mať pri tvorbe kooperačných partnerstiev facilitárora, t.j. nezávislú osobu, ktorá by dokázala účinne

Úloha sprostredkovateľa a konflikt pri tvorbe kooperačnej väzby

Skutočne jedinečnú úlohu pri tvorbe kooperačných väzieb zohráva sprostredkovateľ (facilitátor). Ideálnym facilitátorom kooperačných väzieb by mala byť podľa Pavelkovej:[7]

I) predovšetkým neutrálna a dôveryhodná osoba (nemala by pochádzať z niektorej z členských spoločností),
II) schopný manažér a vodca,
III) tímový hráč schopný motivovať a aktivovať ostatných účastníkov,
IV) školený odborník v oblasti rozvoja podnikateľských zoskupení,
V) znalec miestnej podnikateľskej komunity, mal by mať dobré kontakty na jednotlivých aktérov,
VI) dobrý vyjednávač a taktik,
VII) kreatívny a veľmi komunikatívny, samostatný, zodpovedný, flexibilný, aktívny človek, plný entuziazmu.

Podľa nášho názoru je takmer nemožné, aby sa kooperujúce subjekty počas obdobia trvania spolupráce nedostali do konfliktu. Je prirodzené, že každý z partnerov sa snaží vymedziť svoje postavenie vo vzájomnom vzťahu a v tomto procese „testuje“ hranice po ktoré môže zájsť. Preto si myslíme, že úloha sprostredkovateľa je veľmi dôležitá. Podľa nášho názoru by bolo ideálne ak by ním bola osoba nezainteresovaná, objektívna a spravodlivá. V reálnom podnikateľskom prostredí je však možnosť realizácie kooperácie s využitím takéhoto ideálneho facilitátora podľa nášho názoru skôr ideou.

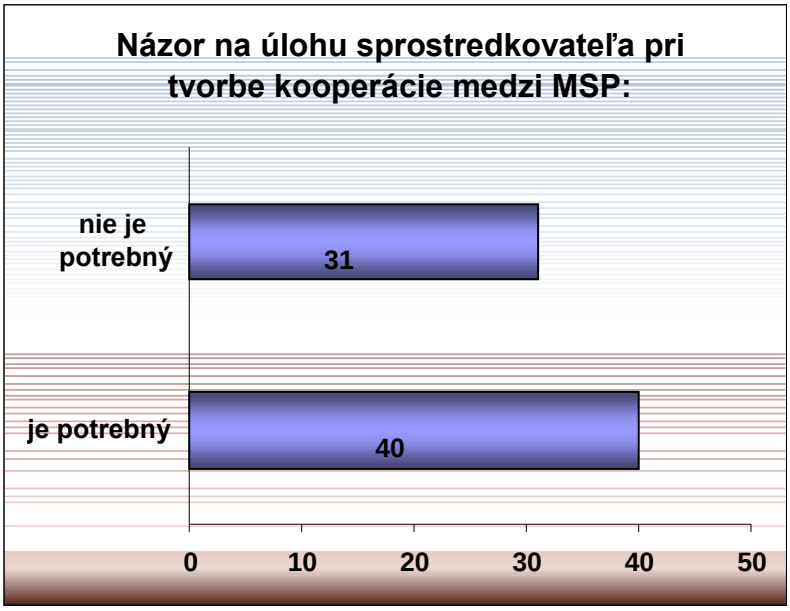
Názor podnikov na úlohu sprostredkovateľa

V rámci prieskumu, ktorý bol realizovaní v priebehu roku 2009 sme na vzorke 71 mikropodnikov pôsobiacich vo vybraných oblastiach služieb skúmali ich názor na potrebu sprostredkovateľa pri vytváraní kooperácie, na jeho úlohu a taktiež na jeho postavenie v rámci kooperačného zväzku (kooperačnej väzby). Predovšetkým išlo o zistenie celkového postoja respondentov k potrebe sprostredkovateľa kooperácie. 56,34 % respondentov je presvedčených, že sprostredkovateľ je pri vytváraní kooperačného vzťahu potrebný. Naopak, 43,66 % respondentov ho považuje za zbytočného.

Z hľadiska predmetu činnosti kladné odpovede na otázku potreby sprostredkovateľa prevažovali v odpovediach kaderníckych a holičských prevádzok, naopak jeho význam pol odmietaný predovšetkým poskytovateľmi kozmetických služieb, manikúry a nechtového dizajnu.

[7] PAVELKOVÁ D. a kolektív. 2009. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem.* Praha: Grada Publishing, 2009. s. 268. ISBN 978-80-247-2689-2, s. 106.

Graf č. 1



Zdroj: prieskum, vlastné spracovanie, 2010

Táto otázka bola formulovaná znovu ako polootvorená, to znamená, že respondenti mali možnosť, okrem vyjadrenia názoru vo forme kladnej či zápornej odpovede na potrebu sprostredkovateľa vyjadriť vlastnými slovami dôvod ich názoru.

V rámci prvej sme ďalej vyhodnocovali odpovede tých, ktorí uviedli, že sprostredkovateľ je pri tvorbe kooperácie potrebný. Ako možno vidieť väčšina odpovedí vyzdvihla jeho prínos predovšetkým v zabezpečení informovanosti jednotlivých členov (17,50 %), v celkovom usmerňovaní a komunikácii (15 %), spoločnom riešení problémov a nasmerovaní celej kooperačnej väzby (17,50 %) a tiež v osobnom kontakte s každým členom kooperácie (15 %). Okrem osobných väzieb odzneli i dôvody ako je cenový (10 %), pohodlie (10 %) alebo úspora času (7,50 %) a lepšie vzťahy, ktoré by bolo možné svojim spôsobom priradiť k už spomínanému osobnému kontaktu, ale lepšie vzťahy môžu znamenať nielen vzťahy vo vnútri kooperačného zväzku ale tiež navonok – voči iným stranám a preto sme ponechali tieto pojmy ako dve odlišné kategórie.

Tabuľka č. 1

Sprostredkovateľ je potrebný - dôvod:		
	Absolútna početnosť	**Relatívna početnosť**
pohodlie	4	10,00
lepšie ceny - koordinácia	4	10,00
lepšia informovanosť	7	17,50
komunikácia, usmerňovanie	6	15,00
lepšie vzťahy	3	7,50
úspora času	3	7,50
spoločné smerovanie a riešenie problémov	7	17,50
osobný kontakt s každým	6	15,00
spolu	40	100,00

Zdroj: prieskum, vlastné spracovanie, 2010

Ak respondenti naopak uviedli, že sprostredkovateľ pri tvorbe kooperácie potrebný nie je, medzi najvýznamnejšie argumenty patrila samostatnosť podnikateľa – až v 38,71 % bolo uvedené, že ak podnikateľ chce vie si partnera nájsť sám.

Okrem toho bol označený za zbytočnú osobu (v 19,35 %), ktorá navyše môže priniesť len zbytočné komplikácie (12,90 %). Bolo tiež uvedené (v 16,13 % odpovedí), že význam má ak si partneri sadnú ľudsky - osobne z čoho vyplýva určitá obava, že by koordinátor zasahoval do riadenia a fungovania jednotlivých podnikov alebo spoločnej kooperačnej väzby. V 12,90 % odpovedí bola uvedená, ako dôvod nepotrebnosti koordinátora, jeho neodbornosť v danej oblasti.

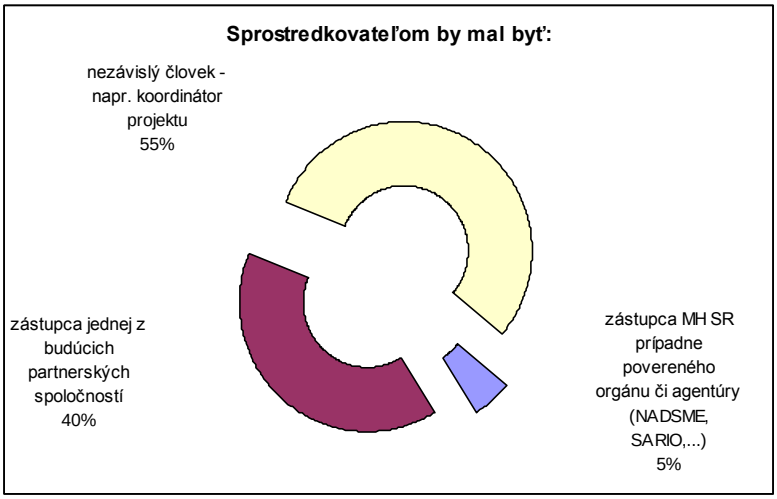
Tabuľka č. 2

Sprostredkovateľ nie je potrebný:		
	Absolútna početnosť	**Relatívna početnosť**
podnikateľ si vie sám nájsť partnera ak chce	12	38,71
zbytočná osoba - lepší je priamy kontakt	6	19,35
nie je odborník	4	12,90
dôležité je aby si partneri sadli ľudsky	5	16,13
zbytočné komplikácie	4	12,90
spolu	31	100,00

Zdroj: prieskum, vlastné spracovanie, 2010

V nadväznosti na odpoveď respondentov v tejto otázke im bola položená posledná otázka, v prípade, že sa vyjadrili, že úloha sprostredkovateľa je potrebná.

Graf č. 2



Zdroj: prieskum, vlastné spracovanie, 2010

V rámci polouzatvorenej otázky, v ktorej boli pred pripravené tri možnosti odpovedí a jedna voľná (iné...) sme vložili kontrolnú odpoveď. Nezávislý človek (napr. koordinátor projektu) by v skutočnosti musel byť iba zástupca nejakej agentúry, inštitúcie či povereného orgánu či už MH SR alebo SAMP a pod. V opačnom prípade by bol zástupcom jednej z budúcich partnerských organizácií – a to aj v prípade ak by išlo povedzme o pracovníka nejakého zväzu, združenia a pod. Zjednodušene povedané, koordinátor by v reálnej podobe mohol byť buď človek hmotne zainteresovaný alebo nezainteresovaný, no v tomto prípade

by túto prácu rozbil na základe určitého poverenia či úlohy. Odpovede, ktoré prehľadne mapuje graf uvedený vyššie dávajú podľa nášho názoru jednoznačnú predstavu o tom, že 55 % respondentov by pri zabezpečení sprostredkovateľa uprednostnili niekoho tretieho, nezávislého, nezainteresovaného. Na druhej strane však medzi týmito podnikateľmi prevažuje nedôvera voči orgánom či inštitúciám štátu. Nemožno odpovedať na otázku, ktorá sa v tejto súvislosti vynára: či je tá nedôvera spôsobená nedostatkom informácií zo strany týchto inštitúcií, alebo celkovým negatívnym vnímaním ich postavenia v rámci podpory MSP, alebo či je to z dôvodu obavy o stratu samostatnosti ešte stále doznievajúcej z predchádzajúceho politického systému, alebo či je príčinou niečo iné.

ZÁVER

Za najväčšie prekážky pri tvorbe kooperačných partnerstiev malých a stredných podnikov považujeme vo všeobecnosti nezáujem o problematiku kooperácie. Celkovo treba konštatovať, že tieto podniky zväčša nevnímajú možnosť riešenia existenčných problémov či problémov denného života kooperáciou (kooperačnou väzbou, spoluprácou s iným podnikom či podnikmi). Ďalším problémom je podľa nášho názoru nedocenenie významu kooperácie. a v neposlednom rade je to nedôvera v inštitúcie ako sprostredkovateľa kooperačnej väzby. Túto skutočnosť možno vidieť aj v prezentovanej časti prieskumu zameranej na zistenie potreby sprostredkovateľa. Na jednej strane bola priamo tými čo ho považujú za nepodstatnú osobu vyjadrená obava zo zbytočných komplikácií, na druhej strane u tých čo si myslia, že je potrebný bol vyjadrený záujem skôr o nezávislú osobu v 55 % (ako o osobu z niektorej inštitúcie 5 %).

LITERATÚRA

[1] BARROW, C. 1996. *Základy drobného podnikání.* Praha: Grada, 1996. s. 198. ISBN 80-7169-232-8.

[2] CHODASOVÁ, A. - BUJNOVÁ, D. 2008. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. s. 193. ISBN 978-80-225-2554-1.

[3] SZARKOVÁ, M. 2008. *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. s. 100. ISBN 978-80-225-2525-1.

[4] KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. *Podniková kultúra.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2424-7.

[5] KISLINGEROVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. 2005. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C. H. Beck, 2005. s. 422. ISBN 80-7179-847-9.

[6] PAVELKOVÁ D. a kolektív. 2009. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem.* Praha: Grada Publishing, 2009. s. 268. ISBN 978-80-247-2689-2.

ENTREPRENEURIAL FRAMEWORK CONDITIONS AT THE REGIONAL LEVEL (EXAMPLE OF THE BRATISLAVA REGION OF SLOVAKIA)

Valeriia Gorchynska

ABSTRACT

Around the world, development entrepreneurial potential and support of SMEs became an often emphasized priority. The entrepreneurship promotion is conducted mainly on the national level with many specific SME's support schemes and overall framework.

The concept of regional entrepreneurship helps focus development efforts on building an environment in which many people from all types of backgrounds can start-up businesses that contribute to the regional economy, no matter what their size. The key element in entrepreneurship support should be the stimulation of the favourable environment creation.

The aim of this paper is to define the concept of regional entrepreneurial potential, identify framework conditions and main actors in the sphere of regional entrepreneurship; and introduce some aspects of the Slovak entrepreneurial framework conditions on Bratislava Region example.

KEY WORDS

Entrepreneurial potential, Small and Medium Enterprises, Entrepreneurial Framework Conditions.

INTRODUCTION

At the present time governments are faced with the challenges of reviving their economies, they can look toward entrepreneurship as a major stimulus of new employment, economic growth, development and innovations. Small entrepreneurial firms provide an essential source of new ideas and experimentation that otherwise would remain untapped in the economy. Entrepreneurship considered being important for regional economic development and growth (Audretsch et al. 2006; Fritsch and Mueller 2008). New SMEs creation, however, varies considerably between regions, indicating differences in the endogenous potential and structural characteristics of regions for new business formation. Taking both into account, policymakers and stakeholders strive to increase entrepreneurial activity at the national as well as at the regional level to increase economic welfare [1].

This is because regions are closer to the SMEs, that are the engines of growth, and due to this proximity they are better placed to provide support and initiate dialogue with all the relevant actors (financial institutions, universities, research institutions, public agencies, NGOs). Together they can form a common vision, mobilize all efforts to achieve that vision and respond quickly and flexibly to any needs that may arise. Immediate contact of regional administrative bodies with all relevant actors enables also better setting the programmes, schemes and supporting activities.

Small and Medium Enterprises in Slovakia are an important part of the economy, both as a stabilizing element in the economic system and as the sector with the greatest potential for growth. The role played by small and medium enterprises is irreplaceable, especially in the areas of job creation, balancing regional development and the introduction of innovations into standard business practice. Slovakia joined many other countries across the globe to embrace the innovative, imaginative and creative elements stimulate its potential for more entrepreneurial opportunities.

The remainder of this article is organized as follows. In the next section, we discuss entrepreneurial potential, the entrepreneurial framework conditions which influence

entrepreneurial activity of region. The third section describes the data set for Bratislava region. The fourth final section discusses the results and summarizes the findings.

1. Factors accounting for regional entrepreneurial activity.

According to Joseph Schumpeter, Entrepreneur or entrepreneurs are those who break down the existing economic system by introducing new goods and services, by creating new organizational forms or process new raw materials. In this definition emphasized that an entrepreneur is one who sees opportunities and then create an organization to take advantage of opportunities them.

By regional entrepreneurial potential is meant the ability of regions to generate new firms. It is measured by a set of variables derived from theoretical and empirical literature on entrepreneurship.

Entrepreneurial potential formation in region is an important indicator of entrepreneurial activity and key component of economic development and growth of a country. There is a number of empirical studies to show that new firms have a significant role to play in employment generation (e.g. Baptista et al, 2005), innovation (e.g. Fritsch & Mueller, 2005), economic growth and reduction of unemployment. Consequently, resulting from different impacts of these roles, several surveys have indicated spatial variations in business formation rates across regions (Reynolds, 2002; Johnson, 2004). [2]

For the regional entrepreneurship to work well requires entrepreneurs and organizations to work together to make sure that entrepreneurs, especially those who have traditionally been left out of the economy, get the support they need to start up and flourish. To be effective the regional entrepreneurship must be driven by the region's entrepreneurs and their needs. It is therefore important for every region to understand more thoroughly the reasons of spatial variations, which may have important implications for entrepreneurship management. In management interests it is needful to know how to increase the activity of firm formation rates in regions.

The level of development of entrepreneurship in the region depended on the entrepreneurship framework conditions within a society of enterprises and location(s) comprising of the attitude of the government, politicos, labour organizations, financial and lending institutions toward businesses and business activity, process information about legislation and programmes, assistance and advice services to SMEs to benefit from supportive programmes and initiatives (figure 1).

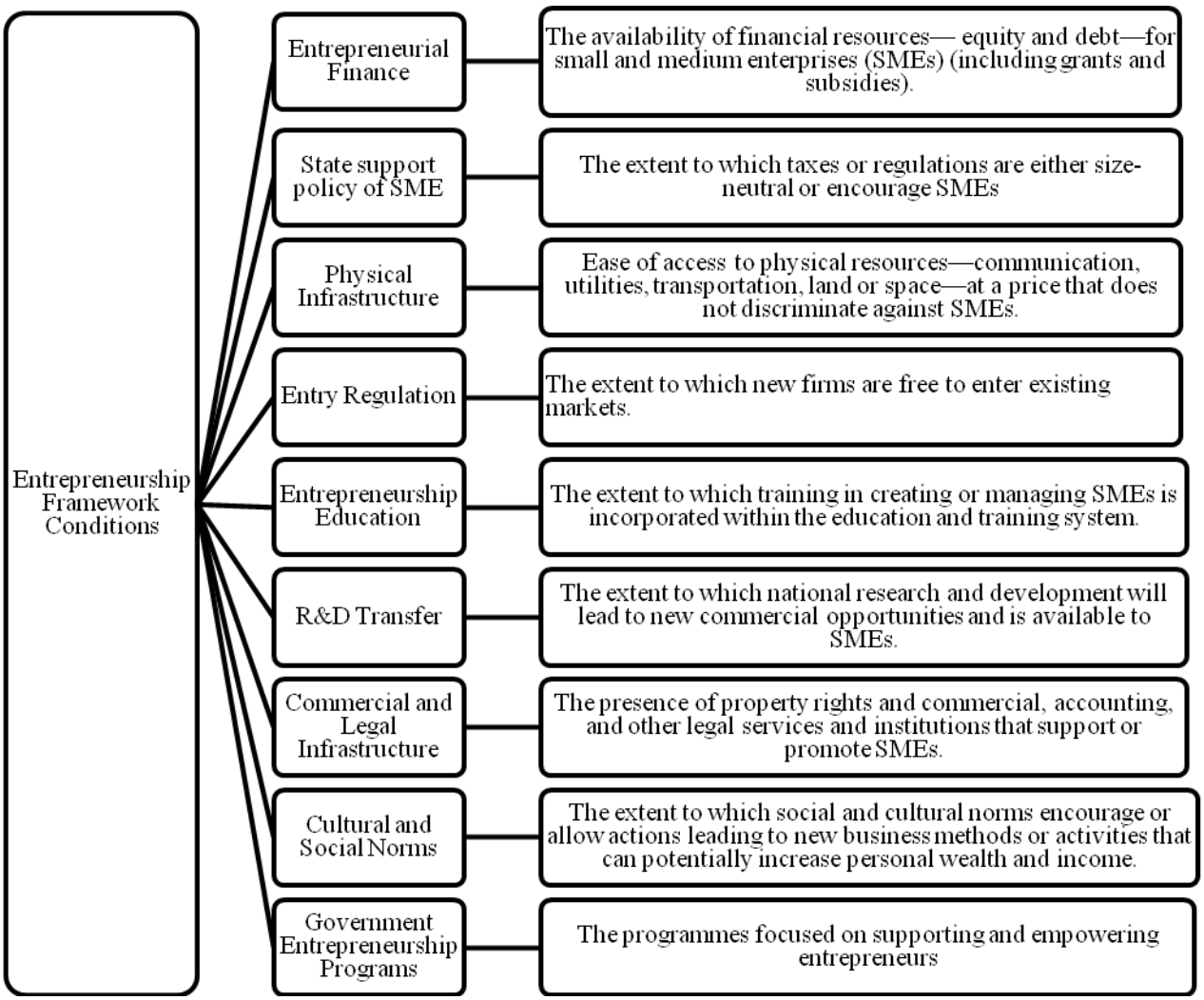
Many organizations, not just the entrepreneurs themselves, will be involved in the regional entrepreneurship to develop new or modified services, institutions, or policies etc. among them:

- Microenterprise organizations;
- Leadership entrepreneurs of all sizes and types;
- Small Business Development Centres;
- Non-profit economic development entities, including grassroots organizations;
- Minority Business Centres;
- Cooperative Extension;
- Arts organizations;
- Tourism organizations;
- Local high schools, colleges and universities, and their business schools, institutes, research centres, technical divisions;
- Loan funds, ventures funds, seed funds, angel investors;
- Banks;
- Workforce intermediaries;
- Development or planning districts;

- Legislative leaders;
- Local government officials;
- County economic development staff;
- Chambers of commerce;
- Incubators;
- Farm organizations.

These actors create a business environment in the region, stimulating the growth of small businesses, delineating the general conditions of their activities and regulating the market.

Figure 1: Entrepreneurship Framework Conditions [3]



2. Entrepreneur potential of Bratislava Region

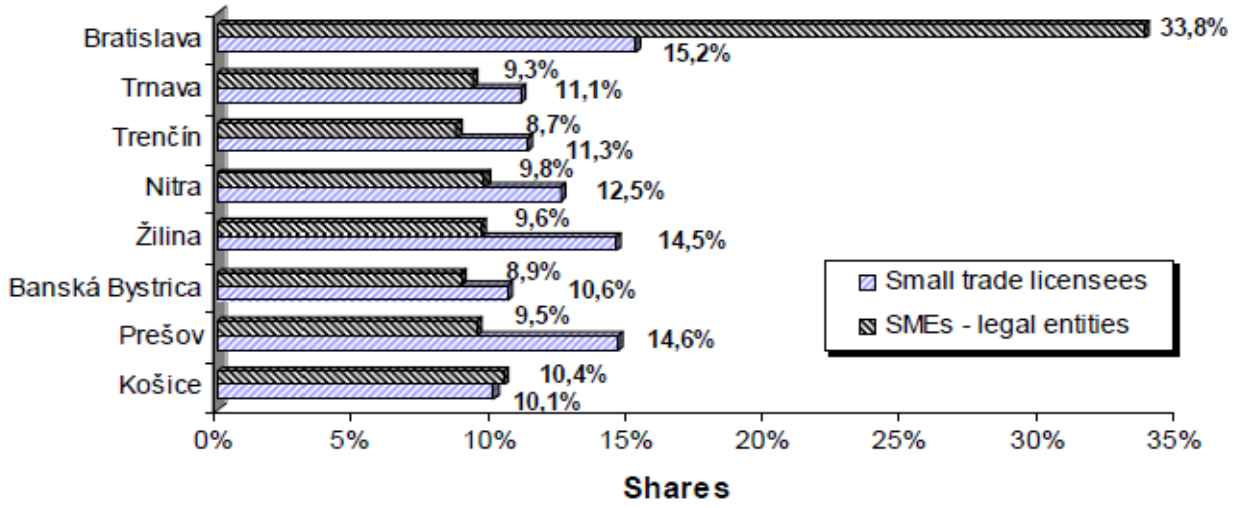
According to many business surveys the best condition for business activities in Slovakia have Bratislava, Trnava, Senec, Zilina, Malacky and Hlohovec counties.

The most interesting to us is the Bratislava region as a region with the most developed entrepreneurial potential in Slovakia. It comprises 8 districts, 7 towns and 73 communities. Its strategic location at the junction of the Czech Republic, Austria and Hungary has been a key factor in making the Bratislava region the most prosperous in Slovakia, facilitating economic and cultural cooperation, an educated and skilled labour market, the easy circulation of goods

and capital, and tourism. The region now generates 26 % of the country's GDP (119.9 % EU25), has absorbed about 65% of its foreign investment since 1993, and enjoys virtually full employment. The Bratislava Self-Governing Region by area, region is the smallest, but it is the best performing region in Slovakia, possessing large potential [4].

By territorial division at the end of December 2009, the largest number of Enterprises was registered in the Bratislava region - 43 034 (Chart 1) [5].

Chart 1 SMEs, by regions (2009)



The regions' economy comprises of all sectors that are based on traditional industrial production of goods; the most important sectors are: the chemical industry, automotive industry, mechanical engineering, electrotechncial and food processing industry.

According to the discussion of the results of the entrepreneurship framework conditions analysis we identify next regional characteristic of Bratislava Region (Table 1).

Table 1 Entrepreneurship Framework Conditions in Bratislava Region [4, 6, 7]

Indicator	The Bratislava region
Entrepreneurial Finance	Irrecoverable loans (transaction programs, cross-border cooperation programmes), Bank loans (min 3000 EUR) Business Angels Venture capital Governmental programmes. Regional found of start-up capital Innovation found Structural Funds (European Regional Development Fund - ERDF, and the European Social Fund - ESF) and the Cohesion Fund.
State support policy of SME	tax allowances and tax holidays according to the Act nr. 595/2003 Coll. on the Income tax as amended by the Act allowing for customs credits according to the Act nr. 199/2004 Coll., Customs Act as amended by the Act tax allowances according to the Act nr. 582/2004 Coll. on Local taxes as amended by the Act.
Physical Infrastructure	The region's central location within the mid-European area, good transport access and the functions of international crossing both in road and railway transport, costs for communal services (telecommunications, electricity, water-supply services) are average in compare with other regions. The internet user can gain legal information, search in the Registry of authorized experts, interpreters and translators free of charge.
Entry Regulation	6 procedures within 16 days (costs – 1.9 % of income per capita) Paid-in Min. Capital – 22.2 % of income per capita

Entrepreneurship Education	Region has the highest percentage of university-educated citizens in the country. 40 % of Slovak university students study in Bratislava region 8 996 students study business. Programme "Learning, training and counselling for selected groups of those interested in entrepreneurship"
R&D Transfer	There're DNV Logistics Park Bratislava, Industrial Park Eurovalley and Industrial/Logistic Park PointPark on the territory of region. System of clusters (automotive cluster Volkswagen in Devínska Nová Ves, Slovnaft - producer of petrol and motor oils, Holcim Slovakia (building industry)
Commercial and Legal Infrastructure	Legislation, although harmonized with EU requirements, is complex. Revisions, amendments and frequent corrections take place. Euro Info Centre (search for co-operation partners by means of the Business Cooperation Database) Incubators (Inkubátor Malacky, University Technology Incubator of STU etc), Professional Associations (Business Alliance of Slovakia, Slovak Association of Research Agencies, Association of Public Relations Agencies), Non-Governmental Organisations (Alliance of Women in Slovakia) as well as a wide range of accounting and tax advice companies, consulting, insurance companies, lawyers, leasing firms.
Cultural and Social Norms	Low rate of the freedom from corruption and property rights. Positive attitude towards entrepreneurship among the population of the region Extensive experience in international cooperation
Government Entrepreneurship Programs	Boosting Female Entrepreneurship in Slovakia Micro-loan Programme Hungarian - Slovak SME Cooperation Support

We can say that the Bratislava region has an adjusted system management of an entrepreneurial potential which includes:

— a coordinated system of easily accessible technical assistance and training,

— local communities that value entrepreneurs and link them to appropriate services,

— access to appropriate capital,

— the formation of clusters that provide sector-specific assistance, and

— a process for gathering information about gaps in the system and developing policy and new services to address those gaps.

Management of the business potential of the region carried out by:

— Private organisations (Bratislava Regional Chamber of SCCI)

— Public-private organisations (Bratislava Regional Advisory and Information Centre)

— Government organisations (Regional Development Agency of Bratislava). These organizations and entrepreneurs may never create a formal organization.

They have both formal and informal ways of communicating with each other and that they know each other and understand how each organisation can be a resource, typically share information and work with subsets of the network on projects to create a more supportive environment for entrepreneurs.

CONCLUSIONS

The key to increase a competitive economy is to be found at the regional level. Putting economic development work in a regional context can increase its impact. Instead of working alone, people who attend to development ideally should link efforts with others doing similar work throughout their region. To accomplish this, they need to understand how regional economies work and what makes them more robust.

Bratislava region has a fair competitive environment, easy access to financing, transparent and stable legal system and effective law enforcement. Experience of the Bratislava region in the formation of a competitive business environment in the region

demonstrate effective management of the entrepreneur potential from the public sector with the active support of business associations.

BIBLIOGRAPHY

[1] Edward Lowe Foundation. "Building Entrepreneurial Communities." 2002. http://edwardlowe.org/buildingbklt.pdf

[2] Holley, June, "Transforming Regional Economies" www.acenetworks.org/juneholley

[3] Database of The Global Entrepreneur Monitor - www.gemconsortium.org/;

[4] Database of Slovak Investment and Trade Development Agency - http://new.sacr.sk/uploads/tx_publications/Region_Bratislava_GB.pdf

[5] Stav malého a stredného podnikania 2009 - http://www.nadsme.sk/sk/content/stav-maleho-a-stredneho-podnikania/.

[6] Database of Enterprise Europe Network - http://www.enterprise-europe-network.sk/?lang=en

[7] Database of National Agency for Development of Small and Medium Enterprises - http://www.nadsme.sk/en

[8] Database of The Doing Business Project - http://www.doingbusiness.org/.

PREDPOKLADY EFEKTÍVNEJ MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE
PRINCIPLES OF EFFECTIVE MARKETING COMMUNICATION

Katarína Grančičová[1]

ABSTRACT
Communication is both a part of and a prerequisite for many human activities. In business activities effective communication is one of the decisive factors determining the success of a company in the market. This text therefore draws the attention to some of the principles of such effective marketing communication.

KEY WORDS
marketing communication, communication process, mass communication

JEL Classification
M37

Komunikácia je súčasťou a dôležitým predpokladom uskutočňovania mnohých ľudských činností, teda aj podnikateľskej aktivity, kde jej efektívne uplatňovanie patrí k rozhodujúcim faktorom úspešnosti podniku na trhu.

Podstata pojmu komunikácia pochádza z latinského výrazu „communis“, čo znamená spoločný. Vo všeobecnosti sa vysvetľuje ako dorozumievanie sa, oznamovanie či rečový, resp. pomocou iných znakov signálnej sústavy t.j. písmom, obrazom, gestikuláciou dorozumievací styk.[2] V procese komunikácie sa teda snažíme oznámiť, sprostredkovať informácie iným, nájsť čosi spoločné s niekým, teda jednoducho povedané dorozumieť sa. Komunikácia sa tak považuje za niť, ktorá spája ľudskú spoločnosť a determinuje je štruktúru.[3] Tieto všeobecné poznatky o komunikácii sú platné aj pre oblasť marketingu a predaja.

Marketingová komunikácia tak predstavuje nástroj, ktorý v prvom rade umožňuje preklenúť problém oddelenosti výrobcov od trhu. Jej tradičný **význam** je preto spojený predovšetkým s rastom počtu podnikateľských subjektov, s rozširovaním ich ponuky, teritoriálneho pôsobenia a s ich úsilím získať za týchto podmienok čo najvýhodnejšie postavenie. Zákazníka však nestačí len informovať, ale je potrebné ho aj získať a udržať si ho a tieto úlohy patria takisto do oblasti komunikácie. V súvislosti s touto úlohou sa poukazuje na súčasný význam marketingovej komunikácie, ktorá sa môže stať môže stať aj významným **zdrojom jedinečnej konkurenčnej výhody podniku**. V súčasnosti je totiž potrebné hľadať Zdroj jedinečnej konkurenčnej výhody je dnes totiž potrebné hľadať predovšetkým v oblasti pridanej hodnoty a v oblasti, ktorá je ťažko imitovateľná konkurenciou. A takou sú napr. vzťahy s dôležitými cieľovými skupinami podniku – zákazníkmi, obchodnými partnermi, dodávateľmi, médiami a pod., pričom základom každého vzťahu, teda aj komerčného, je práve komunikácia. Pretože budúci úspech značky veľmi silne závisí práve na kvalite

---

[1] Ing. Katarína Grančičová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č. 1/0385/10 100%

[2] Ivanová – Šalingová, Maníková, : *Slovník cudzích slov*, Slovenské pedagogické nakladateľstvo, Bratislava, 1990, ISBN 80-08-00006-6, s. 472

[3] Labská, H. : *Marketingová komunikácia*, ES EU v Bratislave, Bratislava, 1994, ISBN80-225-0534-7, s. 9

vzťahov so zákazníkmi a ďalšími rozhodujúcimi cieľovými skupinami, zohráva komunikácia v súčasnom podnikaní a v modernom marketingu rozhodujúcu úlohu.[4]

Pojem komunikačný systém a komunikácia v marketingu sa začal v marketingovej literatúre používať v etape rozvoja koncepcie marketingu. No podobne, ako aj viaceré iné ekonomické pojmy je marketingová komunikácia často označovaná rôznymi terminologickými výrazmi a vysvetľovaná rôznym spôsobom. Je možné sa teda stretnúť s pojmami promotion, propagácia, komunikačná politika, marketingová komunikácia alebo aj len jednoducho reklama. Vo väčšine prípadov je to viac menej otázka zavedenia určitého pojmového aparátu tým – ktorým autorom.

V zásade sa v rámci oblasti marketingu sa stretávame s dvojakým chápaním komunikácie. V širšom slova zmysle môže zahŕňať komunikácia v marketingu všetky marketingové aktivity počnúc marketingovým výskumom, cez vývoj, výrobu, cenotvorbu až po samotný predaj produktov, keďže firma určitým spôsobom komunikuje so svojimi cieľovými zákazníkmi prostredníctvom všetkých prvkov marketingového mixu. Napr. výrobok resp. služba zlej kvality svojmu užívateľovi povie ďaleko viac ako akákoľvek reklama. Komunikuje aj cena, pretože je pre väčšinu spotrebiteľov základným indikátorom kvality. Takisto spôsob predaja, ktorý firma využíva o čomsi vypovedá. Je rozdiel či produkt kúpime v stánku na trhovisku alebo v špecializovanej predajni.

V užšom slova zmysle sa chápe marketingová komunikácia len ako jeden z nástrojov marketingu a zahŕňa komunikáciu, ktorá sa charakterizuje ako *systém komunikačných metód a prostriedkov, pomocou ktorých ovplyvňujeme nákupné správanie zákazníkov v záujme realizácie tovaru na trhu*[5].

Predtým, než sa začne v podniku uskutočňovať proces marketingovej komunikácie je dôležité si uvedomiť, že komunikácia nie je jednosmerný tok informácií. Ak s niekým komunikujeme, tak nás zaujíma aj reakcia príjemcu na túto komunikáciu. O úspešnej a účinnej komunikácii možno preto hovoriť až vtedy, ak príjemca pochopí obsah komunikovanej správy a zareaguje na ňu požadovaným spôsobom. Dobrá marketingová komunikácia pomáha firme prosperovať teda tým, že svojmu okoliu poskytuje jasné a zrozumiteľné správy efektívnym spôsobom vzhľadom k vynaloženým nákladom.

Ak chce marketingový pracovník zabezpečiť skutočne **účinnú marketingovú komunikáciu,** mal by v prvom rade poznať samotný proces komunikácie, jeho zložky, typy komunikačných procesov a ich pôsobenie na spotrebiteľa a takisto základné prvky komunikačného systému podniku.

Proces marketingovej komunikácie, ktorý informuje a cieľavedome ovplyvňuje trh sa realizuje prostredníctvom 8 kľúčových faktorov. Pozostáva z dvoch hlavných strán - **odosielateľ a príjemca,** medzi, ktorými sa komunikačný proces realizuje. Odosielateľ je zdrojom správy, ktorú komunikuje príjemcovi prostredníctvom komunikačných činností a nástrojov. Zdroj správy teda musí v prvom rade správne identifikovať cieľové skupiny (príjemcov), ktoré chce osloviť. Prvou komunikačnou činnosťou je **kódovanie,** čiže proces spracovania a prevedenia myšlienky do určitej podoby. Úlohou kódovateľa je zvoliť vhodný súbor symbolov, či už verbálnych, alebo obrazových, ktoré správne vyjadria a podajú sprostredkúvanú správu. Aby bola správa čo najúčinnejšia, t.j. aby ju príjemca správne pochopil, proces kódovania by mal byť v súlade s **dekódovacím** procesom, pomocou ktorého si príjemca vysvetľuje a pripisuje význam jednotlivých symbolov v prijímanej správe. Po prijatí správy nasleduje odpoveď, súbor reakcií príjemcu po prijatí správy. Poslednou

[4] Horáková, I. – Stejskalová, D. – Škapová, H. : *Strategie firemní komunikace*, Management Press, Praha, 2000, ISBN 80-85943-99-9, s.15

[5] Labská, H. : *Marketingová komunikácia*, , ES EU v Bratislave, Bratislava, 1994, ISBN80-225-0534-7, s. 11

komunikačnou činnosťou je teda **spätná väzba**, ktorá poskytuje odosielateľovi informácie o reakcii príjemcu na správu a umožňuje hodnotiť konečný efekt a účinok marketingovej komunikácie. Nástrojmi procesu komunikácie je **správa,** ktorú tvorí súbor symbolov stvárňujúcich komunikačné posolstvo a **médiá**, nositele komunikovanej správy. Súčasťou komunikačného procesu môžu byť aj neplánované rušivé vplyvy, tzv**. šum** (reklama konkurentov, presýtenosť, nepozornosť...) v dôsledku pôsobenia ktorých, konečný príjemca nemusí dostať správu, alebo ju dostane v skreslenej podobe. Dosiahnuť dokonalý prijatie správy je možné len vtedy, ak máme dokonalé prenosové podmienky a ak je odosielateľ aj príjemca naladení na rovnakej vlnovej dĺžke.[6]

Pre odosielanie správy je možné použiť 3 **typy komunikačných procesov**:

- **Individuálna komunikácia** – Predpokladom úspešného doručenia komunikovanej správy je jej výber existujúcim alebo potenciálnym zákazníkom spomedzi stále rastúceho počtu komunikovaných informácií a oznamovacích prostriedkov. Na úrovni individuálnej komunikácie je potrebné poznať, ako si cieľový príjemca vyberá správy, ako jeho pamäť spracúva a uchováva informácie a dojmy získané komunikačným prostriedkom. Z hľadiska individuálnej komunikácie si príprava komunikovanej správy vyžaduje, aby bola dostatočne príťažlivá, originálna a kreatívna, prinášaná práve tým médiom, ktoré cieľový trh sleduje.
- **Intrepersonálna komunikácia** – priama, bezprostredná, osobná komunikácia medzi ľuďmi navzájom. V tomto prípade predávajúci/výrobca komunikuje priamo s potenciálnym resp. existujúcim zákazníkom. Úspech interpersonálnej komunikácie závisí od schopnosti odosielateľa vyvolať myšlienky a pocity, ktoré sú pre oboch spoločné. To je možné len vtedy, ak majú odosielateľ a príjemca určité spoločné skúsenosti. V prípade komunikácie sa proces hľadania spoločného poľa skúseností medzi odosielateľom a príjemcom všeobecne zabezpečuje prostredníctvom zákazníckeho prieskumu. Kódovanie správy by malo vychádzať zo skúsenosti, ktoré majú všetci zákazníci spoločné.
- **Masová (hromadná) komunikácia** – Hromadná komunikácia uskutočňovaná masovokomunikačnými prostriedkami je považovaná v oblasti marketingovej komunikácie za veľmi príťažlivú, pretože dokáže rýchlo a relatívne lacno zasiahnuť rozsiahlu cieľovú skupinu. A aj keď veľká časť cieľového trhu správy poskytované touto formou spravidla ignoruje resp. nepochopí prípadne zmení, stále existuje určité percento, ktoré je ochotné prijať takto ponúknutú správu. V porovnaní s predchádzajúcimi typmi komunikačných procesov, ktorých základom je základný, t.j. jednostupňový model komunikácie, pre hromadnú komunikáciu sú skôr typické dvoj a viacstupňové modely komunikačného procesu. Tieto predpokladajú, že hromadne komunikované správy, skôr než sa dostanú k masovému publiku prefiltrujú tzv. názoroví vodcovia a názoroví ovplyvňovatelia.

Názoroví ovplyvňovatelia sú odborníci, ktorých stanovisko má určitú váhu. Sú to napr. novinári, kritici, analytici apod. Títo radia ľuďom, ktorí ich o to žiadajú. **Názoroví vodcovia**[7], nie sú síce formálnymi odborníkmi, ale na ostatných zákazníkov majú tiež určitý

[6] Smith, P. : *Moderní marketing*, Computer press, Praha, 2000, ISBN 80-7226-252-1 s. 62

[7] V literatúre sa objavuje aj podrobnejšie členenie trhov na skupiny zákazníkov podľa toho, ako rýchlo prijímajú nové produkty. Skupina zákazníkov, ktorá reaguje ako prvá sa označuje ako „ novátori“. Predstavujú približne 2,5% spotrebiteľov a majú radi dobrodružstvo, radi skúšajú nové veci. Za nimi nasledujú „rýchli prijímatelia“ – rýchlo preberajú nové nápady (13,5% trhu), ktoré aj starostlivo premyslia. Obe skupiny najčastejšie predstavujú tzv. názorových vodcov. Potom nasleduje „rýchla väčšina“ (34%), za nimi „pomalá väčšina“, ktorá reaguje až keď vidí, že produkt vyskúšali takmer všetci. Nakoniec prichádzajú „oneskorenci“ (16%).Tí sú až príliš konzervatívny a na nové veci reagujú ako poslední.

vplyv. Ide o ľudí, ktorí sú aktívnejší v prijímaní určitých informácií než priemerná populácia. Často na novú reklamu zareagujú ako prví a svoje poznatky a informácie odovzdávajú svojmu bezprostrednému okoliu. Napríklad, v oblasti hi-fi, sa znalosťami menej vybavení zákazníci pred konečným nákupným rozhodnutím obracajú s prosbou o názor na kamaráta, ktorý je nadšenec do hudby. Význam oboch týchto skupín je o to väčší, že ľudia ich pokladajú za dôveryhodnejší zdroj informácií než komunikačné nástroje výrobcu či predajcu.

Na priemyselných trhoch sú za názorových vodcov pokladané špičkové firmy/zákazníci. Teda, ak sa názorový vodca stane zákazníkom určitej firmy, osloví to aj ostatných zákazníkov.

Preto pri použití masovej komunikácie je dôležité pôsobenie predovšetkým na tzv. nositeľov názorov alebo názorové autority. Úlohou marketérov je potom rozoznať týchto nositeľov názorov v dave, pôsobiť správou predovšetkým na nich a využiť ich tak vo svoj prospech. Niektoré firmy dokonca postupujú tak, že pre tieto dve skupiny – názorových vodcov a masové publikum, využívajú na mieru šité komunikačné programy.

Nositelia názorov však môžu zohrať v procese marketingovej komunikácie aj negatívnu úlohu a môžu úspech naopak brzdiť.

V rámci hromadnej komunikácie je teda veľmi dôležitá *ústna komunikácia medzi spotrebiteľmi navzájom* (kolegami, priateľmi, rodinou...- t.j. masovým zákazníkom, ale aj medi názorovými autoritami navzájom, či s masovým zákazníkom), ktorá sa vo všeobecnosti považuje za najúčinnejší nástroj marketingovej komunikácie. Najviac ju ovplyvňuje kvalita produktov, kvalita služieb pre zákazníka a starostlivosť o neho. Tie majú na vernosť zákazníka a šírenie pozitívnych informácií medzi spotrebiteľmi oveľa väčší vplyv, ako ktorýkoľvek nástroj komunikácie. Pri využívaní tohto typu komunikácie potom bývajú komunikačné nástroje (zložky komunikačného systému) použité práve za účelom stimulácie tejto komunikácie medzi spotrebiteľmi navzájom.

LITERATÚRA

[1] Horáková, I. – Stejskalová, D. – Škapová, H.: Strategie firemní komunikace, Management Press, Praha, 2000, ISBN 80-85943-99-9

[2] Ivanová – Šalingová, Maníková: Slovník cudzích slov, Slovenské pedagogické nakladateľstvo, Bratislava, 1990, ISBN 80-08-00006-6

[3] Labská, H.: Marketingová komunikácia, , ES EU v Bratislave, Bratislava, 1994, ISBN80-225-0534-7

[4] Majtán, Š a kol.: Odbytová stratégia, Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, 2007, ISBN 978-80-225-2252-6

[5] Smith, P.: Moderní marketing, Computer press, Praha, 2000, ISBN 80-7226-252-1

Podľa zdroja: Smith, P.: *Moderní marketing*, Computer press, Praha, 2000, ISBN 80-7226-252-1 , s. 71

MODELY ŠÍRENIA NOVÉHO PRODUKTU
NEW PRODUCT DIFFUSION MODELS

Nora Grisáková[•]

ABSTRACT

Diffusion models of new product introduction come out from dynamic models of advertising expenditures, which we can divide in two mail groups. The models in first group are come out from Vidale and Wolfeho model, which is characterized with direct relation between changes in sales rate and advertising influence of company. The second group of models is models which come out from Nerlove Arrow model. In these types of models authors think, that advertising is an apparate for goodwill increasing.

Diffusion model of new product are used for forecasting of new product adoption. These models accentuate on product saturation level and rate of approximation to this saturation level. We can say, that there exists a similarity between diffusion of new product in the market and between an epidemiological studies of diffusion contagious disease.

KEY WORDS

Diffusion models, new product introduction, advertising expenditures

JEL Clasification

C61, M37, O33

ÚVOD

Modely šírenia nového produktu trhom vychádzajú z dynamických modelov reklamných výdavkov podniku, ktoré môžeme rozdeliť do dvoch hlavných skupín podľa toho, od ktorého z dvoch pôvodných modelov sú odvodené. Prvú skupinu tvoria modely odvodené od modelu Vidale a Wolfeho (Vidale, Wolfe, 1957), ktorý je charakterizovaný pomocou priameho vzťahu medzi mierou zmeny v predaji a reklamným vplyvom firmy. Druhú skupinu tvoria modely odvodené z modelu Nerlove Arrowa (Nerlove, Arrowe, 1962). V uvedenom modeli autori uvažujú, že reklama je nástroj pre nárast goodwillu alebo reputácie firmy spojením minulého a súčasného efektu výdavkov firmy na reklamu. Goodwill v tomto prípade vplýva na súčasný dopyt po produktoch firmy.

Modely šírenia (difúzne modely) nového produktu sa používajú na predpoveď osvojenia nového produktu, pričom kladú dôraz na poslednú saturačnú úroveň produktu a mieru priblíženia sa k saturačnej úrovni. Existuje podobnosť medzi marketingovou difúziou nového produktu a epidemiologickou štúdiou šírenia sa nákazlivých chorôb.

Vidale – Wolfe model

Vidale a Wolfe vo svojom modeli využívajú názor, že efekt reklamy má sklon pretrvávať do ďalších období, ale pri dodatočných časových intervaloch má klesajúci efekt. Efekt prenosu vplyvu reklamy do ďalšieho obdobia je modelovaný pomocou diferenciálnych rovníc, ktoré udávajú vzťahy medzi objemom predaja a výdavkami vynaloženými na reklamu. Vidale a Wolfe v modeli uvažovali, že zmeny v miere predaja produktu závisia od dvoch efektov, od odozvy na reklamu ktorá sa správa v závislosti od trhového podielu, ktorý firma

[•] Tento príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA MŠ a SAV č. 1/0410/10 „Teoretické aspekty regulácie sieťových odvetví v podmienkach globalizácie vývoja ekonomiky“, zodpovedný riešiteľ prof. Eleonora Fendeková, v rozsahu 100%.

ešte nemá pokrytý – reprezentuje ho konštanta *a*, a od straty kvôli „zabudnutiu“ spotrebiteľov, ktoré sa správa podľa firmou pokrytého trhového podielu, tento podiel reprezentuje v modeli konštanta *b*. V modeli sa uvažuje s tzv. saturačnou úrovňou trhu alebo s trhovým potenciálom *M*. Na základe uvedených predpokladov autori zostrojili diferenciálnu rovnicu pre zmenu objemu predanej produkcie monopolistickej firmy ako:

$$S' = au(1 - S/M) - bS \quad (1)$$ [1]

Kde $S' = S'(t)$, $S = S(t)$ predstavuje mieru predaja produktov spoločnosti, $u = u(t)$ predstavuje mieru výdavkov na reklamu.

Prvá časť rovnice 1 predstavuje trhový podiel, ktorý firma ešte môže svojou reklamou osloviť a druhá časť rovnice predstavuje už spomínaný pokles počtu spotrebiteľov v dôsledku zmeny ich preferencií. (Vidale, Wolfe, 1957)

Najdôležitejším znakom rovnice 1 je myšlienka konečnej saturačnej úrovne *M*. Vidale a Wolfeho model predstavuje klesajúcu návratnosť z reklamy ako priameho výsledku saturačného efektu. Pre vysoké *M* saturačný efekt prestáva existovať a redukuje rovnicu 1 (pri konštantnej miere návratnosti reklamy) na rovnicu z Nerlowe Arrowovho modelu 2 popísanú ďalej.

Vidale a Wolfe vytvorili svoj model ako popis napozorovaných trhových stavov. Ako riešenie modelu chceli získať optimálne výdavky na reklamu pri maximalizácii účelovej funkcie počas vopred stanoveného konečného alebo nekonečného časového horizontu *t*, $t_0 \le t \le t_1$, pokiaľ sa nedosiahne stanovená cieľová úroveň predaja.

Pre model navrhli vytvoriť transformáciu výrazu $S' = au(1 - S/M) - bS$, ako $x = S/M$, kde *x* predstavuje trhový podiel, alebo mieru predaja vyjadrenú ako časť saturačnej trhovej úrovne *M*. Podobnou transformáciu vytvoríme aj pre ostatné premenné uvedenej rovnice a definujme výrazy $\rho = a/M$, $\delta = b + M'/M$. Rovnica $S' = au(1 - S/M) - bS$ sa dá prepísať nasledovne:

$$x' = \rho u(1 - x) - \delta x, \; x(t_0) = x_0 \quad (2)$$

Kde $x = x(t)$, $x' = x'(t)$ a M, δ, ρ sú kladné konštanty.

Ozgov model

Ozgov model (Ozga, 1968) vychádza z modelu Vidale a Wolfeho. Autor v modeli neuvažuje o trhovom podiely, ktorý už firma zaplnila a ktorý stratila, ale uvažuje o spotrebiteľoch, ktorých rozdeľuje do dvoch skupín. Prvá skupina spotrebiteľov sú tí, ktorý kúpia produkt firmy či už svojvoľne, bez vplyvu reklamy alebo pod vplyvom reklamy daného produktu. Druhú skupinu spotrebiteľov tvoria tí, ktorých reklama neosloví natoľko, aby si kúpili produkt spoločnosti.

Autor sa ale neuspokojuje s jednoduchým konštatovaním, že na niektorých spotrebiteľov jednoducho reklama spoločnosti nevplýva dostatočne. Uvažuje o tom, že určitá časť spotrebiteľov (alebo trhu) sa dá ovplyvniť odporúčaniami tých, ktorí si už produkt firmy kúpili pri súčasnej interakcii reklamy. Firma pri tom chce maximalizovať zisky z predaja svojich produktov očistených o výdavky na reklamu.

Nerlove – Arrowov model

Koncept nasledovného modelu vychádza z toho, že výdavky firmy ovplyvňujú jej súčasný a budúci predaj tak, ako aj budúce hrubé tržby. Takýto koncept modelov skúmalo

[1] Premenné s apostrofom znamenajú deriváciu danej premennej podľa času. Napríklad $S' = dS/dt$. Uvedené platí aj pre ostatné premenné.

v minulosti viacero odborníkov ako napríklad Nerlowe a Arrove 1962, ktorý uvažovali o reklame ako o investícii do goodwillu (dobrého mena firmy).

Goodwill firma môže vytvárať napríklad novými spotrebiteľmi alebo pokusom o nahradenie vkusu a preferencií spotrebiteľov a tak zmeniť sklon alebo tvar dopytovej funkcie po tovaroch podniku prípadne môžu zabezpečiť posun dopytovej krivky. Nerlove a Arrow uvažovali, že goodwill v čase klesá pretože spotrebitelia po čase menia používané značky produktov, alebo svoje zvyky, pod vplyvom reklamy konkurenčných firiem, alebo po predstavení nových produktov alebo odvetví...

Pri tvorbe modelu uvažovali, že firma má v danom čase , t, určitý objem goodwillu, $G = G(t)$. Ak je cena jednotky goodwillu napríklad 1 €, potom euro minuté na terajšiu reklamu zvýši goodwill firmy o jednotku. Ako sme už uviedli, predpokladáme, že goodwill firmy v čase klesá prostredníctvom konštantnej proporcionálnej miery δ,

$$G' = u - \delta G,\ G(0) = G_O,\ u = u(t) \geq 0 \qquad \textbf{3}$$

kde u predstavuje reklamné úsilie merané v korunách a G_0 predstavuje počiatočnú hodnotu goodwillu firmy. Uvedená rovnica hovorí, že čisté investície do goodwillu firmy tvoria rozdiel medzi hrubými investíciami do goodwillu, u, a jeho poklesom, δG.

Pri formulácii monopolistického modelu teórie optimálneho riadenia predpokladáme, že miera predaja, $S(t) = S$, závisí od objemu goodwillu, G, ceny produktu, $p(t) = p$ a ostatných exogénnych premenných $Z(t) = Z$, ako napríklad príjmy spotrebiteľov, veľkosť populácie,... . Podľa uvedeného môžeme povedať, že $S = S(p, G, Z)$. Ak uvažujme ďalej mieru celkových nákladov produkcie, $c(S)$. Potom môžeme napísať zisk podniku ako cenu produkcie krát miera predaja mínus náklady produkcie: $\pi(p, G, Z) = pS(p, G, Z) - c(S)$ a čistý zisk očistený o výdavky na reklamu ako $\pi(p, G, Z) - u$.

Difúzne modely

V literatúre sa vyskytuje veľa definícií difúzie. Podľa Storemana je difúzia šírenie novinky cez rôzne sociálne skupiny v čase (Storeman, 1981). V marketingovej komunikácii nadobúda difúzia väčšinou význam ako oboznamovanie sa populácie (trhu) s novinku (Golder a Tellis, 1997, Mahajan, Luller a Wind, 2000). Anglický výkladový slovník definuje slovo diffusion – difúzia ako šírenie kultúrnych, technologických postupov alebo noviniek z jedného regiónu alebo osoby na inú prostredníctvom obchodu alebo dobývania. V predkladanej práci budeme používať definíciu difúzie ako ju vo svojej práci uvádzajú Chandrasekaran a Tellis (2005) *difúzia predstavuje šírenie novinky v čase*.

Bassov difúzny model

Bassov model (1969) je najznámejším difúznym modelom v oblasti marketingu. Základnou hnacou silou difúzie tohto modelu sú externé vplyvy reprezentované koeficientom inovácie a interné vplyvy reprezentované koeficientom imitácie na účastníkov trhu, ktorí si ešte nezadovážili nový produkt „non-adopters“. Popisuje dynamiku objemu zákazníkov novej technológie alebo produktu v čase. Model pozostáva z jednej diferenciálnej rovnice

$$x'(t) = dX(t)/dt = (p + {}^{q}\!/_{M}\, X(t))(M - X(t)) \qquad \textbf{4}$$

Kde

$x'(t)$ predstavuje počet nových spotrebiteľov (zákazníkov) v čase t,

$X(t)$ predstavuje počet všetkých spotrebiteľov novej technológie do času t,

M je ako v predchádzajúcich modeloch saturačná úroveň,

p je koeficient inovácie, ktorý zachytáva vnútorný sklon k osvojeniu spolu s časovo nemenným efektom externých vplyvov,

q je koeficient imitácie, ktorý zachytáva veľkosť pravdepodobnosti že osvojenie rastie s pomerom spotrebiteľom, ktorí si už nový produkt zadovážili,

(M-$X(t)$) predstavuje objem spotrebiteľov, ktorí si nový produkt ešte nezakúpili, ale môžu si ho zakúpiť – potenciálni spotrebitelia nového produktu. Vplývajú na nich ako externé, tak aj interné vplyvy.

V modeli sa uvažuje, že počet zákazníkov, ktorí si nový produkt naozaj kúpia je menší, ako saturačná úroveň trhu, nakoľko sa vždy nájdu zákazníci, ktorí sú odolný voči externým aj interným vplyvom. Taktiež model uvažuje s počtom potenciálnych zákazníkov „adopters“ a nie počtom predaných kusov nového produktu (predajom). Preniknutie a predaj sa môžu líšiť napríklad vtedy, ak si zákazníci osvoja viacero kusov produktov (napríklad nový typ auta, televízie,...) alebo ak zákazníci predajú (premiestnia) už kúpený produkt.

Uvedený základný Bassov model má svoje silné stránky aj obmedzenia, ktoré zhrnuli vo svojej práci Chandrasekaran a Tellis (2005). Niektoré z nich sú nasledovné:

Silné stránky modelu:

- Model má dve použiteľné ekonomické interpretácie. Bass (1968) interpretoval koeficient p ako koeficient inovácie, pretože hovorí o spontánnej miere osvojenia si produktu populáciou a koeficient q interpretoval ako koeficient imitácie, pretože hovorí o efekte spotrebiteľov produktu (tých, ktorí si už produkt zaobstarali) na jeho osvojenie ostatnými. Druhú interpretáciu parametrov modelu poskytli Mahajan, Mulller a Srivastava (1990). Oni interpretovali p ako externý vplyv vzťahujúci sa napríklad k reklame a q ako interný vplyv vzťahujúci sa k odporúčaniam spotrebiteľov, ktorí si produkt už osvojili.
- Model v sebe zahŕňa dva modeli dovtedy používané v literatúre. Ak $p = 0$, Bassov model sa redukuje na logistickú difúznu funkciu, ktorá uvažuje iba s procesom imitácie – teda s vplyvom odporúčaní predchádzajúcich spotrebiteľov. Tento model použili vo svojich prácach aj Van den Bulte (2000), Mansfield (1961). Ak $q = 0$, potom sa Bassov model redukuje na exponenciálnu funkciu, ktorá uvažuje iba s procesom inovácie. Tento model použili vo svojej práci napríklad Fourt a Woodlock (1960). Bassov model je ale všeobecnejší ako dva uvedené modely.

Obmedzenie modelu:

- Základný Bassov model neobsahuje priamy vplyv marketingovej premennej ako napríklad cena alebo reklama. Toto predstavuje problém, lebo väčšina manažérov chce vplývať na predaj produktov prostredníctvom týchto dvoch premenných. Tento problém čiastočne vyriešili Bass, Krishnan a Jain (1994) pomocou zovšeobecneného Bassovho modelu, ktorý popisujeme nižšie.

Do uvedeného modelu sa dajú zapracovať rôzne predpoklady ako napríklad:

Zavedenie marketingových premenných

Bass, Krishnan a Jain (1994) vytvorili zovšeobecnenie pôvodného Bassovho difúzneho modelu prostredníctvom jeho zovšeobecneného tvaru, ktorý obsahuje efekt (premenné) marketingového mixu na pravdepodobnosti osvojenia. Vytvorili ho pridaním faktora $Z(t)$ do pôvodného Bassovho modelu $x'(t) = dX(t)/dt = (p + {}^{q}\!/_{M}\, X(t))(M - X(t))$:

$$x'(t) = (p + {}^{q}\!/_{M}\, X(t))(M - X(t))Z(t) \qquad \textbf{5}$$

Autori definovali funkčný tvar premennej $Z(t)$ nasledovne

$$Z(t) = 1 + \alpha\left({}^{P'(t)}\!/_{P(t)}\right) + \beta \max\left\{0, {}^{A'(t)}\!/_{A(t)}\right\} \qquad \textbf{6}$$

Kde

$P'(t) = dP(t)/dt, \qquad A'(t) = dA(t)/dt$

α je koeficient zachytávajúci zmenu v rýchlosti šírenia nového produktu pri malej zmene ceny,

β koeficient zachytávajúci zmenu v rýchlosti šírenia nového produktu pri malej zmene v reklame,
$P(t)$ cena produktu v čase t,
$A(t)$ reklama v čase t.

Bass, Krishnan a Jain (1994) uvažovali o rýchlosti šírenia iba pri náraste reklamnej úrovne, ale vytvorili rýchlosť šírenia necitlivú na škrty v reklame, čo je formulácia, ktorá môže byť spochybniteľná.

Ďalšie rozšírenie môže byť využité tak na pôvodný ako aj zovšeobecnený Bassov model. Ide o možnosť zmeny počtu potenciálnych spotrebiteľov čase. Počet potenciálnych spotrebiteľov sa v čase môže meniť, lebo celková populácia v čase rastie alebo klesá. Ďalším dôvodom pre zmenu celkového počtu potenciálnych osvojiteľov môže byť vylepšenie v infraštruktúre distribúcie produktu, teda vytvorenie možnosti fyzickej dostupnosti produktu väčšiemu množstvu spotrebiteľov alebo spoločností. Počet potenciálnych zákazníkov sa môže meniť aj prostredníctvom funkcie komplementárnosti produktu voči ostatným produktom na trhu. Napríklad nákup cez internet je limitovaný počtom domácností pripojených na internet a počet pripojených domácností je zas limitovaný počtom domácností, ktoré majú počítač. Ak sú potenciálny spotrebitelia ovplyvnený cenou produktu, potom môžeme zapísať saturačnú úroveň počtu potenciálnych spotrebiteľov pri predpoklade diskrétneho času ako:

$$M(t) = M(1)(1+r)^{t-1}\left[P(t)/P(1)\right]^{-\eta} \qquad 7$$

Kde
$M(t)$ počet potenciálnych spotrebiteľov v čase t,
r miera rastu trhu (okrem vplyvu ceny),
η elasticita počtu potenciálnych spotrebiteľov vzhľadom k cene novinky na trhu. (Lilien, Rangaswamy, Van den Bulte, 1999)

Zavedenie konkurenčného efektu

Uvažujme s vstupom konkurenčnej značky do procesu rozširovania nového produktu. Nová značka na trhu môže mať dva efekty:

- môže zvýšiť celkový trhový potenciál pre danú kategóriu prostredníctvom zvýšenej propagácie prípadne zvýšením sortimentu produktov,
- môže súťažiť o ten istý trhový potenciál s existujúcimi značkami a tak znížiť ich trhový podiel.

Príklad obidvoch uvedených prípadov uvádzajú Mahajan, Sharma a Buzzell (1993) na príklade fotoaparátov s vytvorením okamžitých snímok. Firma Kodak po svojom vstupe na trh s uvedenými fotoaparátmi prebrala viac ako 30% zákazníkov firmy Polaroid, za súčasného zvýšenia trhového potenciálu.

Výskum konkurenčného efektu ukazuje, že proces prenikania môže byť rozdielny vzhľadom od objednávky novej značky a konkurencii, ktorej čelí. Model pomôže zistiť smer vplyvu, ale nevie presne identifikovať príčiny rozdielneho vplyvu pri rôznych značkách a trhoch.

Rýchlosť šírenia (difúzie)

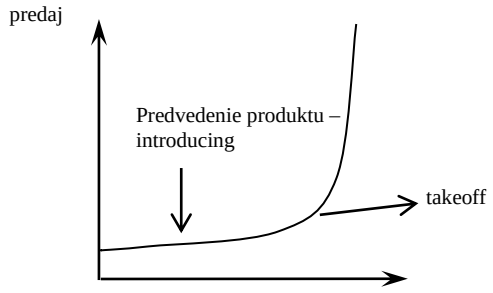
Van den Bulte a Stremersch (2004) na základe analýz parametrov Bassovho modelu identifikovali nasledovné zákonitosti uvedených parametrov

- koeficient inovácie, alebo externých vplyvov p má strednú hodnoty od 0,027 do 0,3 a je vo všeobecnosti stabilný,
- koeficient imitácie, alebo interných vplyvov q má strednú hodnotu od 0.38 do 0,42 a mení sa podľa kontextu.

Uvedené výsledky ukazujú, že imitácia, alebo interné vplyvy, viac vplývajú na nárast ako inovácia, alebo externé vplyvy.

Modely predvedenia (introtucing) a „takeoff“ nového produktu

Hlavnou charakteristikou nového produktu je, že nie všetci spotrebitelia ho akceptujú okamžite v čase jeho zavedenia na trh. Bassov model uvažuje s určitou počiatočnou spotrebiteľskou základňou, ktorá si osvojí nový produkt okamžite. Napriek tomu veľa nových produktov zavádzaných na trh má dlhé obdobie, v ktorom je ich predaj nízky. V určitom časovom okamihu ale nastane zlom v objeme ich predaja a nastane obdobie ich rýchleho rastu. Práve z tohto dôvodu rozdeľme fázu zavádzania nového produktu na predvedenie produktu a na *„takeoff“* (zavedenie nového produktu). Keby sme túto situáciu znázornili graficky, išlo by o ostré zahnutie krivky predaja.



Obr. Predvedenie a takeoff nového produktu

Prečo je obdobie „takeoff“ nového produktu dôležité? Náhly a ostrý nárast v predaji je sprevádzaný extrémne zvýšenými potrebami zdrojov v zmysle zvýšenej potreby produkcie, skladovacích možností, distribúcie. Preto je pre manažérov dôležité vedieť, kedy tento okamih nastane a čo ho zapríčinilo, aby vedeli zariadiť predaj a úspech nového produktu. Prelom medzi fázou predvedenia a „takeoff“ nového produktu je pre manažérov veľmi ťažké predpovedať. Dobrou pomôckou pre manažérov môže byť skutočnosť, že produkt je na trhu potrebný, čo môže byť aj znakom úspešnosti nového produktu na trhu. (Chandrasekaran a Tellis, 2005)

Golder a Tellis (1997) definujú „takeoff“ v objeme predaja nového produktu ako bod prechodu zo stavu predstavenia do stavu rastu (growth) životného cyklu produktu. Uvedený autori poskytujú ako prvý formálny rozmer na „takeoff“ nového produktu na trh v zmysle rozdelenia fázy zavádzania nového produktu na dve časti. Autori uvádzajú, že ak je východisková úroveň predaja relatívne nízka, vysoký nárast v predaji môže nastať bez naznačenia fázy „takeoff“. Naopak, ak je východisková úroveň predaja relatívne vysoká, relatívne malý nárast môže signalizovať fázu „takeoff“. Práve preto rozvinuli začiatok (threshold) „takeoff“, ktoré predstavuje spojenie percentuálneho nárastu predaja vzhľadom k počiatočnej úrovni predaja. Autori hovoria, že pokles cien a preniknutie na trh sú princípy vychádzajúce z idei „takeoff“. Argumentujú tým, že „takeoff“ nastane vtedy, keď ceny poháňané trhovým mechanizmom klesnú natoľko, aby zrazu poskytli cenovo prístupný produkt dostatočnému množstvu inovatívne založených spotrebiteľov – inovátorov.

LITERATÚRA

[1] Bass, F., M.,, (1969), *A New Product Growth Model for Consumer Durables*, Management science, vol. 15, pp. 215 – 227, 1969

[2] Bass, R., M., Kirshnan, V., Jain, D., C., (1999), *Why the Bass Model Fits Without Decision Varibles*, Marketicn Science, Vol. 13, pp 1319 – 1333, 1999

[3] Chandrasekaran, D., Tellis, G., J., (2005), *A Critical Review of Marketing Research on Diffusion of New Products*, Review of Marketing, 2005, forthcomming, v tlači, uvedené na webovej stránke autora, http://www-fcf.usc.edu/~tellis

[4] Fourt, L., Woodlock, J., (1960), *Early Prediction of Market Success of New Grocery Products*, Journal of Marketing, vol 25, pp 31 – 38, 1960

[5] Golder, P., N., Tellis, G., J., (1997), *Will it Ever Fly? Modeling the Takeoff of Really New Consumer Durables*, Marketing Science, vol. 16, pp 256 – 270, 1997
[6] Golder, P., N., Tellis, G., J., (1997), *Will it Ewer Fly? Modeling the Takeoff of Really New Consumer Durables*, Marketing Science, vol 16, pp 256 – 270, 1997
[7] Gould, J., P., (1970), *Diffusion Precesses and Optimal Advertising Policy*, in Microeconomic Foundation of Employment and Inflation Theory, edited by E. S. Phelps et. L. (Norton: New York, 1970) pp. 338 – 368
[8] Lilien, G., L., Rangaswamy, A., Van den Bulte, Ch., (1999), *Diffusion Models: Managerial Applications and Software*, ISBM Report 7-1999, version 5-20-99
[9] Mahajan, V., Muller, E., Srivastava, R., K., (1990), *Determination of Adopter Categories sing InovationDiffusion Models*, vol 27, pp 37 – 50, 1990
[10] Mahajan, V., Muller, E., Wind, Y., (2000), *New Product Diffusion Models*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 2000
[11] Mahjan, V., Sharma, S., Buzzell, R., D., (1993), *Assesing the Impact of Competitive Entry on Market Expansion and Incumbents Sales*, Journal of Marketing, vol. 57, pp. 39 – 52, 1993
[12] Mansfeld, E., (1961), *Technical Change and the Rate of Imitation*, Econometrica, vol. 29, pp 741 – 766, 1961
[13] Nerlove, M., Arrow, K. J., (1962), *Optimall Advertising Policy under Dynamic Conditoons*, Economica, Vol. 29, pp. 129 – 142, 1962
[14] Ozga, S., (1960), *Imperfect Markets Throught Lack of Knowledge*, Quartely Journal of Ekonomics, Vol. 74, pp. 29 – 52, 1960
[15] Sethi, S., P., Thompson, G., L., (1981), *Optimal control theory*. Boston: Martinus Nijhoff Publishing, 1981
[16] Storeman, P., (1981), *Intra-firm Diffusion, Baywsin Learning and Profitability*, Economic Journal, vol 91., pp. 375 - 388, 1981
[17] Van den Bulte, Ch., (2000), *New Product Diffusion Acceleration: Measurement and Analysis*, Marketing Science, vol 19, pp 366 – 380, 2000
[18] Van den Bulte, Ch., Stremersch, S., (2004), *Social Contagion and Income Heterogeneity in New Product Diffusion: a Meta-analytic Test*, Marketing Science, vol. 23, 2004
[19] Vidale, M.. L., Wolfe, H. B., (1957), *An Operations Research Study of Sales Response to Advertisig*, Operations Research, vol. 5., pp. 370 – 371, 1957

SROVNÁNÍ PODMÍNEK PODNIKÁNÍ V ČR A SR Z POHLEDU HODNOCENÍ SVĚTOVÉ BANKY

COMPARISON OF BUSINESS CONDITIONS IN THE CR AND SR FROM THE PERSPECTIVE OF THE WORLD BANK

Eva Hamplová*

ABSTRACT

This article summarizes some conclusions from the World Bank´s evaluation – Doing Business 2011 - comparing business regulation in 183 economies in the period June 2009 – May 2010. Key countries are Czech Republic and Slovak Republic and their comparison.

KEY WORDS

The World Bank – Report Doing Business 2011 – business – business environment

JEL Classification

M13, M16, M21

ÚVOD

Podnikatelské prostředí a jeho pozitivní vývoj je jednou z nejdůležitějších podmínek pozitivního ekonomického vývoje na úrovni států, stejně tak jako i celosvětového ekonomického vývoje. Schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními, tedy konkurenceschopnost, je velmi silně ovlivněna podmínkami, ve kterých podniky na národní i mezinárodní úrovni fungují.

Podmínky k podnikání v zemích světa každoročně hodnotí Světová banka spolu s Mezinárodní finanční korporací a následně zveřejňuje ve svých závěrečných zprávách pod názvem „Doing Business“. Jde o studii komparující obchodní pravidla či předpisy ve 183 zemích světa v rámci 11 klíčových ukazatelů. Celkový index, je výsledkem průměrné hodnoty dílčích hodnocení pouze 9 ukazatelů [1] a zařazuje každou komparovanou zemi do celosvětového žebříčku a v rámci něho do 7 skupin (30 zemí ve skupině OECD, 46 saharské Afriky, 32 Latinské Ameriky a Karibské oblasti, 25 východní Evropy a střední Asie, 24 východní Asie a Tichomoří [zkr. EA & P], 18 blízkého Východu a severní Afriky, 8 zemí z jižní Asie).

Jak ukazuje tabulka č. 1 Slovenská republika získala v rámci celosvětového hodnocení pro rok 2011 41. místo. Zařazuje se tak do první čtvrtiny zemí světa, které jsou charakteristické jednoduššími podmínkami pro podnikání. Ve srovnání s předchozím rokem zůstává téměř na stejném místě. Na rozdíl od České republiky nejsou zaznamenány žádné reformy.

Česká republika získala v rámci celosvětového hodnocení 63. místo, což je výrazný posun oproti hodnocení minulého roku, ale jde o druhou čtvrtinu všech posuzovaných zemí světa. Posun na lepší příčku v celosvětovém měřítku způsobily dvě významné reformy, které jsou Světovou bankou zařazeny do oblasti placení daní a ukončení podnikání. Obě tzv. reformy se projevily v roce 2009/10. V oblasti placení daní jsou reprezentovány sjednocenou sazbou daně z příjmu fyzických osob na 15 % a odstoupení od tzv. progresivního zdanění a snížením příspěvku zaměstnavatele na sociální zabezpečení. V oblasti ukončení podnikání se jedná o zavádění jednodušších právních postupů v případě platební neschopnosti

* Ing. Eva Hamplová, Ph.D., Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu, Katedra ekonomie

podniků prostřednictvím insolvenčního zákona a možností pozastavení podání návrhu na konkurz pro insolventní dlužníky.

Tabulka 1: 12 vybraných zemí s nejsnadnějšími podmínkami k podnikání podle studie Světové banky ve spolupráci s Mezinárodní finanční korporací

2011	**2010**		**Skupina**	**Počet obyvatel**	**HNP na obyv. v $**
1.	1.	Singapur	EA&P	4 987 600	37 220
2.	2.	Hongkong	EA&P	7 003 700	29 826
3.	3.	Nový Zéland	OECD	4 315 800	27 259
4.	4.	Velká Británie	OECD	61 838 154	41 520
5.	5.	USA	OECD	307 007 000	47 240
6.	6.	Dánsko	OECD	5 529 270	58 930
7.	9.	Kanada	OECD	33 739 900	42 170
8.	7.	Norsko	OECD	4 827 038	86 440
9.	8.	Irsko	OECD	4 450 446	44 310
10.	10.	Austrálie	OECD	21 874 900	43 770
41.	40.	Slovenská republika	OECD	5 418 156	16 130
63.	82.	Česká republika	OECD	10 489 970	17 310

Zdroj: Doing Business 2011: Making a Difference for Entrepreneurs, str. 4

Kritéria hodnocení kvality podnikatelského prostředí

Kritérium č. 1 – zahájení podnikání – při jednoduchosti zahájení podnikání se hodnotí počet nutných administrativních úkonů, které musí podnikatel provést, doba trvání než se všechny administrativní požadavky na jednotlivých úřadech a institucích vyřídí, náklady spojené se založením podnikání a minimální požadovaný kapitál.

Tabulka 2: Porovnání hodnotících prvků klíčových zemí s průměrem států OECD v rámci kritéria zahájení podnikání

	Hodnotící prvek	ČR	SR	OECD	Nový Zéland
1.	Počet procedur	9	6	5,6	1
1.	Čas ve dnech	20	16	13,8	1
1.	Náklady (% z příjmu na obyvatele)	9,3	1,9	5,3	0,4
1.	Minimální kapitál (dtto)	30,9	22,2	15,3	0,0

Zdroj: Doing Business 2011 [1], [2], [3]

Všechny hodnotící prvky jsou lepší ve Slovenské republice než v Česku. Celkově zaujímá Slovenská republika 68. místo v celosvětovém žebříčku tohoto klíčového ukazatele (viz Tabulka 11). Česká republika je na místě 130. Počet procedur je 1,5 krát vyšší, čas na vyřízení administrativních požadavků 1,25 krát delší, náklady spojené se založením téměř 5 krát vyšší a minimální kapitál 1,4 krát vyšší než na Slovensku. I přes to je Slovensko téměř ve všech hodnotících prvcích pod úrovní zemí OECD a pro srovnání je uveden i Nový Zéland jako vítěz této kategorie v celosvětovém měřítku. Nejvýraznější jsou nulové nároky na minimální kapitál při zakládání společností.

Kritérium č. 2 – vyřízení stavebního povolení – hodnocen je opět počet nutných procedur, doba vyřízení a náklady spojené s vyřízením žádosti o stavební povolení.

Tabulka 3: Porovnání hodnotících prvků klíčových zemí s průměrem států OECD v rámci kritéria vyřízení stavebního povolení

	Hodnotící prvek	ČR	SR	OECD	Hongkong
2.	Počet procedur	36	13	15,8	7
2.	Čas ve dnech	150	287	166,3	67
2.	Náklady (% z příjmu na obyvatele)	16,4	12,7	62,1	19,4

Zdroj: Doing Business 2011 [1], [2], [3]

V České republice je téměř 3 krát více nutných procedur spojených s vyřízením stavebního povolení, 1,3 větší objem nákladů, ale na Slovensku je podstatně delší doba nutná k vyřízení stavebního povolení. S těmito hodnotícími prvky se řadí Slovensko na 56. místo a ČR na 76. místo (viz Tabulka 11). V rámci zemí OECD jsou relativně vysoké náklady spojené s vyřízení žádostí o stavební povolení. Hongkong je vítězem v této kategorii v celosvětovém měřítku. Stačí 7 procedur, cca 2 měsíce, téměř 20 % z příjmu na obyvatele při vyřízení stavebního povolení, aby byla země zařazena na 1. místo v celosvětovém hodnocení.

Kritérium č. 3 – registrace nemovitostí - hodnotí lehkost, s jakou si mohou podniky zajistit práva k nemovitostem. Hodnocen je počet nutných úkonů spojených s převodem vlastnických práv k nemovitosti, čas a náklady spojené s registrací vlastnictví na požadovaných úřadech.

Tabulka 4: Porovnání hodnotících prvků klíčových zemí s průměrem států OECD v rámci kritéria registrace nemovitostí

	Hodnotící prvek	ČR	SR	OECD	Saudská Arábie
3.	Počet procedur	4	3	4,8	2
3.	Čas ve dnech	43	17	32,7	2
3.	Náklady (% z příjmu na obyvatele)	3,0	0,0	4,4	0,0

Zdroj: Doing Business 2011: [1], [2], [3]

Opět jsou veškerá kritéria z pohledu hodnocení podmínek podnikání v ČR horší než ve Slovenské republice. Zejména ve 2,5 krát delší době potřebné na katastrálním úřadu ke zpracování dokumentace a zaregistrování nemovitosti. Významná je i bezpoplatková registrace. Ve všech prvcích hodnocení je SR také hodnocena lépe než země OECD a právě proto zaujímá dokonce 9. místo v celosvětovém hodnocení (viz Tabulka 11). Jeden společný prvek má i se Saudskou Arábií, jakožto vítězem v této kategorii v celosvětovém měřítku. Jde o výše zmiňované nulové náklady. Právě zde, v Saudské Arábii, je možné během dvou dnů a prostřednictvím dvou procedur zaregistrovat nemovitost.

Kritérium č. 4 – získání úvěru – hodnotí se zákonná práva věřitelů a vymahatelnost dlužné částky, přístup k finančním informacím pomocí veřejně sdílených rejstříků nebo úřadů a dostupnost úvěru.

Tabulka 5: Porovnání hodnotících prvků klíčových zemí s průměrem států OECD v rámci kritéria získání úvěru

	Hodnotící prvek	ČR	SR	OECD	Malajsie
4.	Index zákonných práv věřitelů (0-10)	6	9	6,9	10
4.	Index intenzity informovanosti (0-6)	5	4	4,7	6
4.	Informace ve veřejných rejstřících (%)	4,9	2,2	8	62
4.	Informace v soukromých registrech (%)	73,2	44,5	61	100

Zdroj: Doing Business 2011 [1], [2], [3]

V této kategorii zaujímá ČR 46. místo v celosvětovém žebříčku a SR místo 15. (viz Tabulka 11). A to i přesto, že většina hodnotících prvků hovoří ve prospěch ČR. Je to zejména díky velmi vysokému indexu hodnocení zákonných práv věřitelů a vymahatelnosti

dluhů, který dosahuje téměř maximální hodnoty. Ne příliš vysoko stojí hodnoty v rámci zemí OECD ve srovnání s Malajsií, jako zemí s nejvyšším hodnocením možnosti získání úvěrů v rámci celosvětového měřítka.

Kritérium č. 5 – ochrana investorů – v uvedeném pilíři se hodnotí tři důležité prvky ochrany investorů: průhlednost transakcí, právní ochrana investorů a odpovědnost za vlastní řešení obchodní transakce.

Tabulka 6: Porovnání hodnotících prvků klíčových zemí s průměrem států OECD v rámci kritéria ochrana investorů

	Hodnotící prvek	ČR	SR	OECD	Nový Zéland
5.	Index rozsahu zveřejnění transakcí (1-10)	2	3	6	10
5.	Index rozsahu přímé odpovědnosti (1-10)	5	4	5,2	9
5.	Index obtížnosti získání akciových podílů (1-10)	8	7	6,8	10
5.	Síla investorské ochrany (aritm. průměr indexů)	5,0	4,7	6,0	9,7

Zdroj: Doing Business 2011: [1], [2], [3]

Téměř ve všech hodnotících prvcích je ČR lepší než SR. Nejde ale vůbec o významné odchylky. Přesto je ČR v tomto kritériu na 93. místě a Slovensko na 109. místě v celosvětovém hodnocení (viz Tabulka 11). Výsledky jsou velmi blízké zemím OECD, jen v oblasti průhlednosti transakcí má ČR i SR ještě co dohánět. Opět je pro srovnání uveden i Nový Zéland jako vítěz této kategorie v celosvětovém měřítku.

Kritérium č. 6 – placení daní – hodnotí se, jak velké daně musí zaplatit středně veliká společnost. Kolik daňových plateb za rok musí provést a časovou náročnost spojenou s platbami daní.

Tabulka 7: Porovnání hodnotících prvků klíčových zemí s průměrem států OECD v rámci kritéria placení daní

	Hodnotící prvek	ČR	SR	OECD	Maledivy
6.	Platby (počet za rok)	12	31	14,2	3
6.	Doba zpracování (počet hodin za rok)	557	257	199,3	0
6.	Daň ze zisku (%)	7,4	7,0	16,8	0
6.	Daň ze mzdy a ostatní platby (%)	38,4	39,6	23,3	0
6.	Ostatní daně (%)	3,0	2,1	3,0	9,3
6.	Celkové daňové zatížení	48,8	48,7	43,0	9,3

Zdroj: Doing Business 2011: [1], [2], [3]

V placení daní jsou obě srovnávané země ve třetí čtvrtině celosvětového hodnocení. Odlišnosti nalezneme v počtu plateb daní za rok, v době nutné na zpracování daňových přiznání, ale ne v celkovém daňovém zatížení. ČR zaujímá 128. místo a SR 122. místo v celosvětovém měřítku (viz Tabulka 11). Země OECD staví na menší daňové administrativě i celkovém daňovém zatížení. Vítězná země Maledivy není zatížena daňovou administrativou vůbec a vlastní daňové zatížení je téměř pětinové vzhledem ke srovnávacím zemím.

Kritérium č. 7 – zahraniční obchod – postupy, které jsou spojeny s dovozem a vývozem zboží. Sleduje se nutná administrativa, čas a náklady spojené s dovozem a vývozem požadovaného zboží.

Tabulka 8: Porovnání hodnotících prvků klíčových zemí s průměrem států OECD v rámci kritéria zahraniční obchod

	Hodnotící prvek	ČR	SR	OECD	Singapur
7.	Dokumenty potřebné k vývozu (počet)	4	6	4,4	4
7.	Čas spojený s vývozem zboží (dny)	17	17	10,9	5
7.	Náklady spojené s vývozem ($ na kontejner)	1060	1530	1058,7	456

7.	Dokumenty potřebné k dovozu (počet)	7	8	4,9	4
7.	Čas spojený s dovozem zboží (dny)	20	19	11,4	4
7.	Náklady spojené s dovozem ($ na kontejner)	1165	1505	1106,3	439

Zdroj: Doing Business 2011: [1], [2], [3]

Česká republika zaujímá v tomto kritériu 62. místo ve světovém žebříčku, zatímco SR je na 102. místě (viz Tabulka 11). K tomuto rozdílu pomohla menší administrativa a dokumentace spojená s vývozem a dovozem a dále potom uznatelné náklady. Země OECD mají podstatně lepší hodnocení z titulu času spojeného s vývozem a dovozem zboží. Svou roli sehrávají i dokumenty. Opět je pro srovnání uveden i Singapur jako vítěz této kategorie v celosvětovém měřítku.

Kritérium č. 8 – zajištění dodržování smluv – hodnotí se snadnost či naopak obtížnost vymáhání uzavřených obchodních smluv. Legislativní ochrana se určuje podle vývoje sporu. Jak dlouhý čas trvá od podání žaloby po soudní rozhodnutí až k faktickému uhrazení dlužné částky dlužníkem.

Tabulka 9: Porovnání hodnotících prvků klíčových zemí s průměrem států OECD v rámci kritéria zajištění dodržování smluv

	Hodnotící prvek	ČR	SR	OECD	Lucembursko
8.	Počet procedur	27	31	31,2	26
8.	Čas ve dnech	611	565	517,5	321
8.	Náklady (% z pohledávky)	33	30	19,2	9,7

Zdroj: Doing Business 2011: [1], [2], [3]

Při hodnocení tohoto kritéria hraje počet procedur nutných k vymáhání uzavřených obchodních smluv ve prospěch ČR a naopak SR dosahuje kratšího času při vymáhání obchodních smluv. Slovenská republika zastává 78. místo a ČR 71. místo (viz Tabulka 11) při hodnocení tohoto kritéria v celosvětovém měřítku. Země OECD mají podstatně nižší náklady spojené s tímto kritériem, ale ostatní kritéria mají shodná se SR. Lucembursko – vítěz této kategorie v celosvětovém měřítku získává své prvenství z hlediska času potřebného k vyřízení sporu a vyvolaných nákladů, při relativně podobném množství procedur jako má ČR.

Kritérium č. 9 – ukončení podnikání – sleduje se potřebný čas a náklady k uzavření podniku. Hodnotí se průběh konkurzního řízení, procesní a administrativní překážky. Kolik dostanou věřitelé nazpátek z částky přihlášené ke konkurznímu řízení.

Tabulka 10: Porovnání hodnotících prvků klíčových zemí s průměrem států OECD v rámci kritéria ukončení podnikání

	Hodnotící prvek	ČR	SR	OECD	Japonsko
9.	Míra návratnosti z insolventních firem (%)	55,9	55,3	69,1	92,7
9.	Průměrná doba ukončení podnikání v letech	3,2	4	1,7	0,6
9.	Náklady (% z majetku)	17	18	9,1	4

Zdroj: Doing Business 2011: [1], [2], [3]

V hodnotících prvcích tohoto kritéria jsou si ČR i SR hodně podobné. Relativně vysoká míra návratnosti z insolventních firem, velmi krátká doba potřebná k ukončení podnikání a přiměřené náklady k zavření podniku. Díky tomu jsou obě země v první čtvrtině zemí z celosvětového hodnocení. ČR je na 32. místě a SR na 33. místě (viz Tabulka 11). Hodnotící prvky zemí OECD jsou ještě pozitivnější, což se projevuje ve vyšší míře návratnosti z insolventních firem, v podstatně kratší době potřebné pro ukončení podnikání i v nákladech. Japonsko je zemí na světové špici v souvislosti s jednoduchými podmínkami ukončení podnikání. To se projevuje zejména ve vysokém procentu návratnosti z insolventních firem, velmi rychlém a přitom levném procesu ukončení podnikání.

Tabulka 11: Postavení České republiky a Slovenské republiky v rámci světového žebříčku dle jednotlivých klíčových ukazatelů hodnocení kvality podnikatelského prostředí

Klíčový ukazatel	ČR 2011	ČR 2010	SR 2011	SR 2010	1. místo v celosvětovém hodnocení 2011
1.	130.	127.	68.	64.	Nový Zéland
2.	76.	75.	56.	56.	Hongkong
3.	47.	62.	9.	9.	Saudská Arábie
4.	46.	44.	15.	14.	Malajsie
5.	93.	92.	109.	108.	Nový Zéland
6.	128.	121.	122.	120.	Maledivy
7.	62.	57.	102.	116.	Singapur
8.	78.	78.	71.	70.	Lucembursko
9.	32.	115.	33.	39.	Japonsko

Zdroj: Doing Business 2011: Making a Difference for Entrepreneurs, Czech Republic

ZÁVĚR

V souvislosti s výše uvedeným lze celosvětové postavení Slovenské republiky na 41. místě žebříčku jednoduchosti podnikání, zejména ve vztahu k České republice (63. místo), hodnotit jako velmi dobré. Významnou roli sehrálo kritérium registrace nemovitostí (č. 3), získání úvěru (č. 4) a ukončení podnikání (č. 9). Jako slabé místo v hodnocení se projevuje ochrana investorů (č. 5), placení daní (č. 6) a zahraniční obchod (č. 7). Česká republika ztrácí své celosvětové postavení a tedy i postavení vůči Slovensku zejména v kategoriích zahájení podnikání (č. 1), ochrany investorů (č. 5) a placení daní (č. 6). Nejvýznamnější pozitivní kategorií je ukončení podnikání (č. 9). Zejména v souvislosti s insolvenčním zákonem a jeho uplatněním v praxi se zjednodušily podmínky podniků v platební neschopnosti. To také způsobilo výraznou změnu postavení ČR v celosvětovém hodnocení z původního 82. místa.

LITERATURA

[1] Doing business 2011: Making and Difference for Entrepreneurs, Washington, D.C., World Bank 2010. ISBN 978-0-8213-7960-8

[2] Doing business 2011: Making and Difference for Entrepreneurs Czech Republic, Washington, D.C., World Bank 2010. ISBN 978-0-8213-7960-8

[3] Doing business 2011: Making and Difference for Entrepreneurs Slovak Republic, Washington, D.C., World Bank 2010. ISBN 978-0-8213-7960-8

[4] Doing business 2010: Reforming through Difficult Times, Washington, D.C., World Bank 2009.

[5] Zákon č. 285/2009 Sb. ze dne 1. 11. 2009, kterým se mění zákon č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

VÝZKUM FAKTORŮ INTRAPODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ : PŘÍPADOVÁ STUDIE MALÉ SPOLEČNOSTI

RESEARCH FACTORS AFFECTING INTRAPRENEURSHIP ENVIRONMENT: A CASE STUDY OF SMALL COMPANY

Jana Holánková*

ABSTRACT

Entrepreneurship is closely associated with small companies and new companies. The reason is the idea of individual identification of new markets, new processes, new systems, new products and new approaches to solving problems. Intrapreneurship is one of many ways to increase companies competitiveness in today's global competition. This new process suppports higher creativity and effectivity, and it is also associated with innovation, which leverages existing business resources within established organizations.

KEY WORDS

Entrepreneurship, Intrapreneurship, small company,, creativity, quality of service, new ideas, specialist

JEL Classification

M10, M19, M21

ÚVOD

Tento příspěvek je zaměřen na výzkum faktorů intrapodnikatelského prostředí, a to na základě případové studie malé společnosti.

„Je-li změna uvnitř organizace menší než změna, která probíhá vně, organizace upadá. Radikální změny uvnitř organizace nejsou bezbolestným procesem, ale bez bolesti nebude zisk a nebude pak ani organizace.“

Jack Welch

Podnikání je úzce spojeno s malými společnostmi a novými společnostmi. Důvodem je myšlenka individuální identifikace nových trhů, nových postupů, nových systémů, nových produktů a také nových přístupů k řešení problémů.

V posledních letech v podnikání došlo k činnosti známé jako ***Intrapodnikání***. Tento nový proces podporuje vyšší kreativitu a efektivnost, a to je také spojován s inovací, která využívá stávající podnikatelských zdrojů v rámci zavedené organizace.

Intrapodnikání je jedním z mnoha způsobů, jak zvýšit konkurenceschopnost společností v současné globální konkurenci.[1]

---

*Ing. Jana Holánková, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská , Ústav managementu, autorský podíl 100 %

1. CÍL PŘÍSPĚVKU A METODY VÝZKUMU

Cíl příspěvku má dvě části. V první části popíšeme princip intrapodnikání a jeho faktory.

V druhé části se obsahovat případovou studii na zjištění faktorů intrapodnikání v podmínkách malé společnosti OMT Group, s.r.o. Výsledkem případové studie bude zhodnocení, zda-li společnost OMT Group, s.r.o. je intrapodnikatelská nebo není.

V případové studii byly použity metody kvalitativního výzkumu [5], a to **rozhovor** s jednatelem firmy a **pozorování** přímo ve společnosti. Návštěva přímo ve společnosti proběhla dne 4. března 2011.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝZKUMU – DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Intrapodnikání je zaměřeno na podnikání v rámci stávající podnikatelské infrastruktury. Vychází z poznaku, že koordinace činností ve firmě zajištěná zevnitř může být často efektivnější než koordinace dosažená na základě působení tržního mechanismu [3].

Intrapodnikání je metoda stimulace a následného ocenění osob, které jsou schopny přijít s něčím novým. Snaží se o poznání a uchopení podnikatelského ducha uvnitř organizace [3].

Základní faktory intrapodnikatelské prostředí:

- Podnik funguje na bázi špičkové technologie
- Nové nápady jsou vítány a podporovány
- Metoda pokus-omyl je podporována
- Neúspěch je povolen
- Neexistuje hranice možností
- Zdroje jsou k dispozici a dostupné
- Týmová práce různých specialistů
- Dlouhodobý časový horizont
- Zdravá soutěživost
- Odpovídající systém odměn
- Získání sponzorů a zastánců
- Naprostá podpora od vrcholového vedení

Intrapodnikatelské prostředí nevzniká automaticky, ale je budováno postupně přijetím určitých kroků. Některé společnosti dají raději přednost zásahu zvenčí a požádají o spolupráci externího poradce, který je pak pověřen moderováním celého procesu.

K zabezpečení úspěšných intrapodnikatelských aktivit by měla společnost přijmout zvláštní postup, který se bude v mnohém lišit od tradičního podnikatelského přístupu.

Kroky, které vedou k budování intrapodnikatelského prostředí:

- Souhlas vrcholového a středního managementu (souhlas nejméně až na 3 roky)
- Stanovení obecných pravidel pro veškeré intrapodnikatelské aktivity
- Vytipování vhodných kandidátů na intrapodnikatelské vůdce a jejich zaškolení
- Stanovení finančních prostředků, které jsou k dispozici
- Určení prioritních sfér zájmu vrcholového managementu
- Definování cílů a očekávání, kterých by mělo být dosaženo
- Stanovení časového harmonogramu
- Budovaní intrapodnikatelské kultury formou školení
- Zavedení systém odměn [4]

Intrapodnikání se stalo významných faktorem růstu a inovací v podnicích, které chtějí reagovat na nové požadavky a tlaky současného konkurenčního prostředí. [4]

3. VÝSLEDKY PŘÍPADOVÉ STUDIE

Společnost OMT Group, s.r.o. vznikla v roce 2001. Hlavním předmětem činnosti je pořádáním teambuildingu a firemních akcí. Společnost má 20 stálých zaměstnanců. Také spolupracuje s dalším externisty. Další charakteristika:

- Akreditace Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy
- Garance kvality služeb ISO 9001
- Zakládající člen Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání
- Měření efektivity služeb v třístupňovém modelu
- Řešení projektů financované ESF
- Více než 2 300 kurzů a firemních akcí [2]

Z provedeného kvalitativního výzkumu vyplynuly tyto závěry:

	Otázka	Odpověď - ANO	Odpověď - NE
1	Je strategie Vaši firmy zaměřena na špičkovou úroveň Vašich služeb?	x	
2	Jsou nové nápady vítány a podporovány?	x	
3	Akceptuje Vaše firma i nápady, které se zdají být z počátku nesmyslné?		x
4	Je povolen ve Vaší firmě neúspěch?	x	
5	Má Vaše firma dostatek finančních a lidských zdrojů pro podporu nových myšlenek a nápadů?		x
6	Podporuje Vaše firma týmovou práci specialistů?	x	
7	Sledujete dlouhodobý časový horizont?	x	
8	Podporuje Vaše firma zdravou soutěživost?	x	
9	Je systém odměn navázán na generování nových nápadů a myšlenek?		x
10	Podporuje vrcholové vedení své zaměstnance v jejich kreativnosti?	x	

Tabulka 1: Analýza faktorů intrapodnikatelského prostředí ve společnosti OMT Group, s.r.o.

U otázkách, u kterých byla kladná odpověď, byla tato odpověď doplněna o podrobnější popis.

Otázka č. 1: Je strategie Vaši firmy zaměřena na špičkovou úroveň Vašich služeb?
Odpověď : ano, kvalita poskytovaných služeb je v oblasti našeho businessu klíčovou podmínkou, případné nedostatky znamenají okamžitou ztrátou pozice u zákazníka.

Otázka č. 2: Jsou nové nápady vítány a podporovány?
Odpověď: ano, je dán prostor pro seberealizaci zaměstnanců a možnost uplatnění vlastních nápadů, zaměstnanci mají prostor pro uplatnění nápadů, každý zaměstnanec má vysoký stupeň autonomie

Otázka č. 3:Je povolen ve Vaší firmě neúspěch?
Odpověď: ano, neúspěch je brán jako cena za hledání nových cest, produktů a služeb, je potenciálem pro další rozvoj

Otázka č. 4: Podporuje Vaše firma týmovou práci specialistů?
Odpověď: ano, specialistů zaměřených na vývoj nových produktů

Otázka č .5: Sledujete dlouhodobý časový horizont?
Odpověď: 1 - 2 roky

Otázka č. 6: Podporuje Vaše firma zdravou soutěživost?
Odpověď: ano, každý má možnost uplatnit své nápady a seberealizovat se

Otázka č. 7: Podporuje vrcholové vedení své zaměstnance v jejich kreativnosti?
Odpověď: ano, autonomií, samostatností, podílem na zisku z uvedení nových produktů

4. DISKUSE VÝZKUMNÝCH VÝSLEDKŮ

Z výsledků výzkumu vyplývá, že společnost OMT Group, s.r.o. má velmi pozitivní předpoklady k implementaci intrapodnikání. Pravděpodobně největším úskalím při implementaci intrapodnikání bude změnit parametry uvnitř společnosti, které jsou charakterizovány u otázek 3, 5, 9 (u těchto otázek byla negativní odpověď).

Jedná se o vytvoření systému řízení inovací, který by zachytil i zdánlivě nesmyslné inovace a nápady. Tyto nápady by se mohly v budoucnu jevit velmi zdařilé a pro společnost přínosné.

Dále se jedná o vytvoření finančního fondu, který by zajistil zaměstnancům možnost dotáhnout novou myšlenku do podoby komerčně úspěšné služby.

A v neposlední řadě také změnou v motivačním systému, zejména v oblasti nových nápadů a jejich vazbou na novou službu.

ZÁVĚR

Primárním cílem tohoto příspěvku byla posouzení faktorů intrapodnikatelského prostředí v konkrétní firmě a zjištění, zda-li tato firma je intrapodnikatelská.

Příspěvek pojednávající o výzkumu faktorů intrapodnikatelského prostředí je příspěvkem vymezujícím teoretický přístup a je postavem na úvodní etapě výzkumného procesu, kterou je rešerše vědecké literatury a stanovení stavu vědeckého poznání v problémové oblasti. Příspěvek též představuje schéma dalšího výzkumného procesu.

LITERATURA

[1] TESAŘ L.: *Intrapreneurship in conditions of Czech design center Ltd*., 2009, Brno Business School

[2] internet : www.omt.cz/firemni-akce-omt-group.htm

[3] PETERKA J.: *Inovační aktivity v menších firmách*, 2007 internet: www.mensifirmy.cz

[4] HISRICH R.D., PETERS M.P.: *Založení a řízení nového podniku*, Richard D. Irwin, INC: 1989 a 1992, 416 pp, ISBN 80-85865-07-6

[5] SAUNDERS, M., LEWIS, P. & THORNHILL, A.,: *Research Methods for Business Students*. 3rd ed. Prentice Hall, 2003. ISBN 0-273-65804-2.

SPRÁVA, ZODPOVEDNOSŤ A TRANSPARENTNOSŤ MIMOVLÁDNYCH NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

GOVERNANCE, ACCOUNTABILITY AND TRANSPARENCY OF NON-PROFIT, NONGOVERNMENTAL ORGANISATIONS

Terézia Holúbková*

ABSTRACT

This article is dedicated to the issue of governance, accountability and transparency of non-profit organizations. It starts with the definition of non-profit sector and non-profit nongovernmental organization. Afterwards the author clarifies the necessity of accountability and transparency of non-profit organizations for the functioning of the non-profit sector. Finally the article points to the decisive role of the governing body for accountable and transparent non-profit organizations.

KEY WORDS

Governance, accountability, transparency, board, non-profit organizations, non-profit sector

JEL Classification

L31

ÚVOD

Mimovládny neziskový sektor (ďalej len MNS) sa intenzívne rozvíja a s rozvojom trhovej ekonomiky na Slovensku sa stáva čoraz dôležitejšou súčasťou národného hospodárstva. Zodpovednosť, transparentnosť a efektívne fungovanie správnych orgánov by sa mali stať v súčasnosti kľúčovou prioritou v rámci vytvárania stabilných mimovládnych neziskových organizácií (ďalej len MNO) na Slovensku, ktorých existencia nestojí len na jednom človeku. „*Dobrá správa je rozhodujúcim prvkom pre rast a udržateľnosť MNO.*“ [1] „*Efektivita celej organizácie závisí na efektivite jej riadenia. Vedenie organizácie si stále viac vyžaduje nielen schopných manažérov, ale aj silné správne rady.*“ [2] Správa organizácie má rovnako ako v ziskovej sfére vplyv na výkonnosť organizácie. Funkčné správne orgány sú nevyhnutné pre otázky vytvárania vízie, poslania, celkovej stratégie a koncepčných cieľov organizácie.

Jednou z najhlavnejších charakteristík MNS je jeho nezávislosť od štátu. To však neznamená, že MNO nie sú štátom podporované. MNO majú niekoľko zvýhodnení oproti ziskovým organizáciám a sú často krát priamo či nepriamo podporované z verejných financií, preto by mali poskytovať verejný prospech a mali by vykazovať vysoký stupeň zodpovednosti a transparentnosti. Zodpovednosť znamená v širšom poňatí pravidelné vykazovanie, že organizácia používa svoje zdroje primerane a v súlade s účelom, na ktoré boli poskytnuté. Zodpovedná MNO je transparentná a je kedykoľvek pripravená poskytnúť záznamy verejnej kontrole, ale aj svojim darcom a iným zainteresovaným skupinám (členom, darcom, klientom,

* Ing. Autor Terézia Holúbková, Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, spoluautorský podiel 100%

1 Dostupné na: http://multimedia.peacecorps.gov/multimedia/pdf/library/M0070_mod5.pdf, An NGO Training Guide for Peace Corps Volunteers, Module 5: Effective NGO Governnace

2 ŠEDIVÝ, M. - TURNEROVÁ, J.: Role správní rady v řízení neziskové organizace. Praha: ICN, 2003, s 7

vládnym orgánom).Táto transparentnosť umožňuje kontrolu MNO a podporuje prehľad o adekvátnosti jej aktivít. Správne orgány predstavujú mechanizmy spoločnosti pre dohliadanie nad fungovaním týchto organizácií. Fungujúce správne orgány môžu pomôcť MNO pracovať efektívnejšie, zabezpečiť transparentnosť, dôveryhodnosť organizácie a prevenciu pred zneužitím moci a verejnými škandálmi.

Neziskový sektor a mimovládne neziskové organizácie

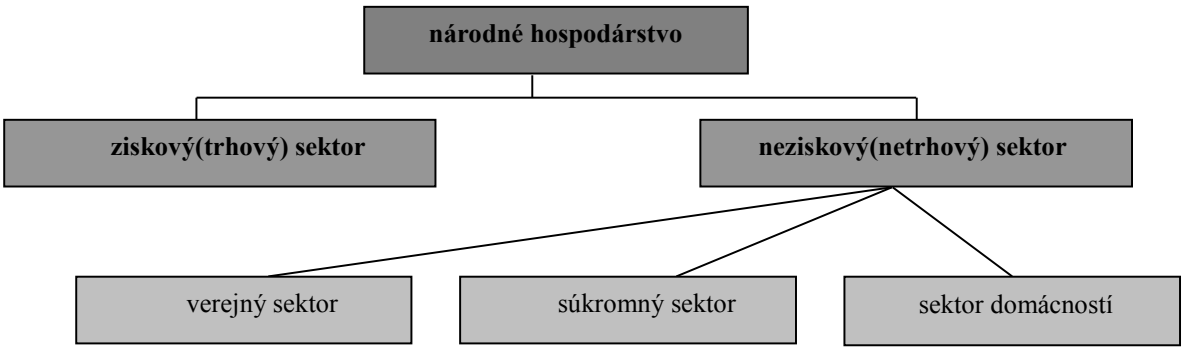
Ustálené a presné zadefinovanie odbornej terminológie je vo fáze formovania a bude ešte nejaký čas trvať, pokiaľ sa nezjednotí. Pre porozumenie širších súvislostí vymedzíme neziskový sektor v rámci národného hospodárstva. Pre účely tohto príspevku považujeme za najvhodnejšie kritérium vymedzenia kritérium financovania, ktoré člení (vo svojej knihe Y. Strečková[3]) národné hospodárstvo na ziskový a neziskový sektor.

Ziskový sektor (podniky) je financovaný z tržieb za predané statky podľa princípu ponuky a dopytu za trhové ceny. Neziskový sektor získava prostriedky na svoju činnosť prevažne z prerozdeľovacích procesov. Cieľom existencie „nie je zisk vo finančnom vyjadrení, ale priame dosiahnutie úžitku.“[4] Úžitok, ktorý je dosiahnutý, má vo väčšine prípadov formu verejnej služby. Subjekty, ktorým sú služby neziskového sektora poskytované, bývajú označované nie ako zákazníci ale klienti.

Neziskový sektor možno podľa Strečkovej ďalej členiť na :

- Neziskový verejný sektor (štátne a príspevkové organizácie) je financovaný z verejných financií, je riadený a spravovaný verejnou správou, rozhoduje sa v ňom verejnou voľbou a podlieha verejnej kontrole.
- Neziskový súkromný sektor (MNO) je financovaný najmä z prostriedkov súkromných fyzických a právnických osôb, avšak nie je vylúčená možnosť získať prostriedky aj z verejných zdrojov.
- Sektor domácností má významnú úlohu v národnom hospodárstve. Vďaka svojmu začleneniu do kolobehu finančných tokov a vstupu na trh produktu, faktorov a kapitálu.[5]

Obrázok 1 Členenie národného hospodárstva podľa princípu financovania



Zdroj: Strecková, Y., Malý I. a kol. Veřejná ekonomie pro školu i praxi. Praha: Computer Press, 1988. S.4

[3]STRECKOVÁ, Y. a kol. Veřejná ekonomie pro školu i praxi. Brno: Computer Press, 1998, s. 4
[4]STRECKOVÁ, Y. a kol. Veřejná ekonomie pro školu i praxi. Brno: Computer Press, 1998, s. 8
[5] STRECKOVÁ, Y. a kol. Veřejná ekonomie pro školu i praxi. Brno: Computer Press. 1998, s. 4

Tento príspevok sa zaoberá organizáciami neziskového súkromného sektora. Vysoký počet, organizačná a ideová rôznorodosť spôsobuje problémy s vymedzením pojmu MNO. MNO nemá na Slovensku presný legislatívny podklad a nie je v žiadnom zákone presne definovaný. V literatúre sa môžeme stretnúť aj s inými pomenovaniami, a to: neštátna, občianska, súkromná nezisková organizácia. V praxi sa najčastejšie používa pomenovanie (neštátna, nevládna) mimovládna organizácia, so skratkou MVO z anglického „NGO“ („non-governmental organization“). Tento pojem napriek jeho používanosti považujeme za veľmi nepresný, keďže do tejto kategórie môžeme zaradiť takmer všetky súkromné organizácie (firmy, samosprávne organizácie, politické strany i cirkevné spoločenstvá). Táto práca sa zaoberá iba vybranými druhmi právnych foriem neziskového sektora. Sú to tie, ktoré pod pojem MNO zahrňuje Rada vlády pre mimovládne neziskové organizácie (ďalej len RVMNO). RVMNO je poradným a koordinačným orgánom vlády Slovenskej republiky pre podporu činnosti MNO[6]. Bola zriadená uznesením vlády SR 31. augusta 1999 č. 738 Za MNO považuje rada najmä občianske združenia, nadácie a neinvestičné fondy, združenia právnických osôb, združenie majetku a zariadenia charity a humanity, ktoré vykonávajú všeobecne prospešnú činnosť, najmä v oblasti humanity a charity, starostlivosti o deti, mládež a šport, v oblasti vzdelávania, ochrany ľudských práv, zdravotníctva, kultúry, ochrany životného prostredia a regionálneho rozvoja.

Nevyhnutnosť správy, transparentnosti a zodpovednosti mimovládnych neziskových organizácií

Tak ako vo verejnej a komerčnej sfére aj v MNS môže dochádzať k netransparentnému správaniu a uprednostňovaniu vlastných záujmov pred záujmami organizácie. Dôveryhodnosť organizácie sa však stáva veľmi cennou a dôležitou charakteristikou MNO. Táto tendencia je spôsobená najmä meniacimi sa podmienkami financovania. MNO sú financované z časti z finančných prostriedkov darcov, ktorí sa zaujímajú o dosiahnuté výsledky organizácie a taktiež o efektívnosť nimi poskytnutých financií. Veľkosť finančných prostriedkov vyčlenený darcami na verejnoprospešné aktivity MNO je obmedzená. Správa by preto nemala byť cudzím slovom v MNO, pretože úzko súvisí s transparentnosťou, zodpovednosťou a dôveryhodnosťou. Slovenský význam slova transparentnosť je priehľadnosť. Transparentnosť je v prostredí MNO spojená najmä s oblasťou finančného riadenia a využívania finančných zdrojov. Transparentnosť organizácie je úzko spätá s jej dôveryhodnosťou (pozitívna reputácia, dobré meno). Uplatnenie princípu transparentnosti môže MNO napomôcť získať dôveru spoločnosti. Vzťah dôvery je nevyhnutný najmä pre darcov a sponzorov, ktorí organizácii venujú finančné zdroje na podporu verejnoprospešných projektov. Činnosť organizácie by mala byť transparentná a poskytnuté prostriedky by mali byť použité len na deklarované verejnoprospešné ciele organizácie. Anglické slovo „accountability“, ktoré sa do slovenčiny prekladá ako zúčtovateľnosť, či zodpovednosť znamená v širšom význame skladanie účtov verejnosti alebo cieľovej skupine, a tak umožňujúce kontrolu a prehľadnosť aktivít MNO. Členovia správnej rady, sú právne, finančne a morálne zodpovední za plnenie misie organizácie. Správa MNO je nová, v zahraničí prudko sa rozvíjajúca oblasť[7], ktorá bude potrebovať ľudí špecializujúcich sa na túto problematiku. Anglické slovo „governance“ pochádza z latinského výrazu „gubernare“ a znamená riadiť, smerovať. Latinské slovo „gubernare“ bolo odvodené od gréckeho výrazu „kybernan“, ktoré znamenalo kormidlovať loď. Ku slovu “governance” nie je jednoduché nájsť v slovenčine jeho ekvivalent. Význam tohto pojmu sa v slovenskej terminológii rozlišuje od významu anglického. Doslovný preklad tohto anglického termínu je

[6] Viac na: http://www-8.mensiny.vlada.gov.sk/index.php?ID=464

[7] CORNFORTH, C.:The Governance of Public and Non-profit Organisations: What Do Boards Do?. New York: Routledge, 2005

vláda, vládnutie. Tento termín vo všeobecnosti vyjadruje spôsob rozdeľovania a uplatňovania moci v organizácii. Princíp spočíva v rozložení kompetencií tak, aby moc a zdroje neboli zhromaždené v rukách jednej osoby alebo skupiny. Autori Malý, Theodor a Peklo[8] zahrňujú do správy spoločnosti procesy, štruktúry a vzťahy, s ktorých pomocou správne orgány dohliadajú na činnosť svojich exekutívnych pracovníkov. Na Slovensku sa môžeme stretnúť s viacerými pomenovaniami a v praxi nie je výnimkou ani používanie anglického originálu.

Správne orgány

Všetky MNO nehľadiac na ich veľkosť, štruktúru sú usmerňované určitými pravidlami a štandardmi. Každá MNO má ustanovený správny orgán . Úlohou správnych orgánov je riadiť organizáciu a dohliadať na plnenie zákonných ustanovení, etických princípov a interných smerníc. Správne orgány predstavujú jeden zo základných nástrojov správy organizácií. Sú ustanovené za účelom realizácie viacerých úloh, vyplývajúcich zo správy organizácií. Ich štruktúra, veľkosť a vzájomné vzťahy vychádzajú z platnej legislatívy a zo zvykov v danej krajine. Správne orgány sa preto môžu v rôznych štátoch od seba odlišovať. MNO na Slovensku majú dva typy správnych orgánov. Jedná sa o správnu radu a dozornú radu, ktorá dozerá na finančné záležitosti. Základný rámec fungovania MNO určuje legislatíva platná a účinná v Slovenskej republike. Príslušné zákony stanovujú nevyhnutné požiadavky podľa typu MNO, ktoré musia spĺňať ich príslušné orgány. Legislatívny rámec správy predstavujú právne normy upravujúce práva a povinnosti subjektov správy organizácií. Významne tak prispieva k stanoveniu mantinelov pre správu MNO. Za základné právne predpisy, z hľadiska správy organizácií možno považovať: zákon č. 213/1997 Z.z o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby, zákon č. 83/1990 Z.z. o združovaní občanov, zákon č.34/2002 Z.z o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov, zákon č. 147/1997 Z.z o neinvestičných fondoch a o doplnení zákona Národnej rady Slovenskej republiky č.207/1996 Z.z.

Pomenovanie správna rada pochádza z anglického výrazu „board of directors“. Správna rada spája neziskovú organizáciu s jej okolím. Jej úlohou je zabezpečiť primerané podporovanie organizácie okolím a zaistiť, aby získané prostriedky boli efektívne a zodpovedne využívané. Správne rady predstavujú mechanizmy spoločnosti pre dohľad nad fungovaním MNO. Správna rada je kolektívnym orgánom, to znamená, že prijíma rozhodnutia kolektívne.

V literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými vymedzeniami úloh. Spomenieme desať základných úloh správnych rád [9]:

1. Stanovenie poslania a cieľov organizácie
2. Výber výkonného riaditeľa
3. Podpora výkonného riaditeľa organizácie a jeho hodnotenie
4. Zabezpečenie efektívneho plánovania organizácie
5. Zabezpečenie potrebných zdrojov
6. Efektívne riadenie zdrojov
7. Definovanie, monitorovanie a zdokonaľovanie programov a ponúkaných služieb organizácie

[8] Malý, Milan; Theodor, Michal; Peklo, Jaromír. Řízení a správa společností (corporate governance).1. Vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002. ISBN 8024504294, str. 9

[9] Šedivý, M. - Turnerová, J.:Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospešné společnosti). Praha:ICN, 2003. 1. vydání. str. 15-20, ISBN: 80-86423-08-5

8. Posilňovanie pozitívneho vnímania organizácie na verejnosti („public relations“)
9. Zabezpečovanie právnej a etickej bezúhonnosti organizácie
10. Prijímanie a zaškoľovanie nových členov správnej rady a hodnotenie vlastnej činnosti

ZÁVER

Správa neziskových organizácií a úloha správnych orgánov ako garantov transparentnosti a zodpovednosti je téma, ktorá v Európe nemá dlhú tradíciu, ale postupne sa jej význam zvyšuje. V dnešnej dobe možno považovať za najpodstatnejšie devízy MNO: transparentnosť, dôveryhodnosť a zodpovednosť organizácie. Strata týchto atribútov môže spôsobiť neschopnosť získavať finančné zdroje a tak ohroziť samotnú existenciu organizácie. Koncepcia správy presadzuje myšlienku spravodlivého, transparentného a spoločensky zodpovedného chovania organizácií.

LITERATÚRA

[1]CORNFORTH, C.:The Governance of Public and Non-profit Organisations: What Do Boards Do?. New York: Routledge, 2005
[2]HYÁNEK, V., ŠKARABELOVÁ, S., ŘEŽUCHOVÁ, M.: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů. CVNS, Brno, 2005
[3]HYÁNEK, V.: *Ekonomika neziskových organizací* . Brno: MU Brno, 2004
[4]CHAIT, P.R.: Ako pomôcť svojej správnej rade. Bratislava: Edícia Preklady, 1999
[5]MALÝ, M. a kol.: Řízení a správa společností. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002.
[6]ONDRUŠEK, D. a kol.: Čítanka pre neziskové organizácie. Bratislava: PDCS, 1998
[7]STRECKOVÁ,Y.- MALÝ, I. a kol.: *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Brno: Computer Press, 1998
[8]ŠEDIVÝ, M.- TURNEROVÁ, J.: Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospešné společnosti). Praha: ICN, 2003
[9]WYATT, M.: Jak spravovat nevládní neziskové organizace: Správní rady a predsedníctva. Budapešť: The European Center for Not-for-Profit Law, 2004

Použité pramene práva:
Zákon č. 213/1997 Z.z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby
Zákon č. 34/2002 Z.z. o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov
Zákon č. 147/1997 Z.z. o neinvestičných fondoch a o doplnení zákona Národnej rady Slovenskej republiky č.207/1996 Z.z
Zákon č. 83/1990 Z.z. o združovaní občanov

KONKURENCESCHOPNOST VS. ZNALOSTNÍ EKONOMIKA
COMPETITIVENESS VS. KNOWLEDGE ECONOMY

Regina Hrabinová

ABSTRACT

Thesis deals with knowledge economy and its influence on competitiveness. Nowadays the knowledge economy might be perceived as a traditional economy influenced by informative and communication technologies. Therefore, main principal are becoming information and knowledge. Who possess this principal can us it in own benefit and obtain a temporary competitive advantage. Negative sides of knowledge economy is differentiation – mostly in area of income inequality. Competitiveness itself may be viewed from many factors – most frequently as a gross domestic product, unemployment rate, standard of living. In accordance with analysis of competitiveness in the Czech Republic published by Ministry of Trade and Industry is the development of czech economy being slowed down by ineffective government bureaus, slow law courts and insufficient infrastructure. In contrast, as a strong side we can mention high-quality science and research – without links to private sector, which is crucial for inovation development – and, furthermore, stable economical environment or ability to attract foreign investments.

KEY WORDS

Competitiveness, inovation, education, *globalization, knowledge economy*

ÚVOD

Současné podnikání je zaměřeno na znalostní ekonomiku. Tato nová ekonomika vychází z ekonomiky tradiční, která je významně ovlivněna informační a komunikační technologií. Hlavním rozhodujícím kapitálem jsou informace a znalosti. Tato znalostní ekonomika ovšem způsobuje značnou diferenciaci, která se projevuje zejména v příjmové nerovnosti (ekonomicky vyspělé vs. rozvíjející se země). Poradní výbor pro průmyslový výzkum a rozvoj při EU (IRDAC) považuje za ústřední problém především podceňování nebezpečí, že Evropa ztratí konkurenceschopnost, nedostatečnou rychlost adaptace Evropy a jako jedinou možnost udržení konkurenceschopné Evropy vidí v zaměření na inovace a kvalitu. S tímto souvisí ruku v ruce spousta oblastí, na které je potřeba se zaměřit a zlepšit je (např. rozvoj společenských a podnikatelských vědomostí, příprava na celoživotní učení, uplatnění kvality ve vzdělávání, školení malých a středních podniků, učení v podnicích, atd.). Konkurenceschopnost jako taková se dá hodnotit z několika hledisek – HDP, životní úroveň, apod. Ministerstvo průmyslu a obchodu hodnotí konkurenceschopnost České republiky z několika hledisek, které se zaměřují komplexně na celou ekonomiku a společnost.

Problémy konkurenceschopnosti

Vývoj současného podnikání a obchodu je zaměřen na nové stadium – znalostní ekonomiku. Výchozí základnou nové (znalostní, digitální, síťové apod.) ekonomiky je ekonomika tradiční, která je významným způsobem transformována efekty moderních informačních a komunikačních technologií, jakož i hospodářskou politikou státu v podmínkách globalizace. Projevy nové ekonomiky a globalizace ve vyspělých zemích jsou spjaty s přechodem od industriální k informační společnosti. Hlavní a rozhodující formou kapitálu v nové ekonomice jsou informace a znalosti. Důsledek znalostní ekonomiky se

projevuje zejména v nárůstu příjmové nerovnosti. Diferencovaný rozvoj znalostní ekonomiky ovlivňuje v podstatné míře globální trendy a problémy. (1)

Hlavními hybnými silami hospodářského pokroku jsou věda a vzdělávání. Ekonomický růst sám o sobě nemůže zajistit lidský rozvoj, naopak dosavadní vývoj prokazuje jeho velmi nespravedlivé důsledky (růst diferenciace ekonomické a životní úrovně mezi vyspělými a rozvíjejícími se zeměmi i v jejich rámci, vysoká daň na úkor životního prostředí, zaměstnanosti apod.). (1)

Poradní výbor pro průmyslový výzkum a rozvoj při EU (IRDAC) zaznamenává problémy Evropy z hlediska její budoucí konkurenceschopnosti na globálním trhu. Pozornost je soustředěna zejména na nedostatečné využívání bohatého potenciálu lidských zdrojů, což může negativně ovlivnit vývoj životní úrovně v celosvětovém srovnání.
Za ústřední problémy je dle IRDAC považováno:

- podceňování velikosti nebezpečí, že Evropa ztratí svou konkurenceschopnost (vzdělávací systém reaguje nedostatečně),
- jediná možnost udržení konkurenceschopné Evropy je silné zaměření na inovace a kvalitu,
- nedostatečná rychlost adaptace Evropy: Kvalitní evropský systém vzdělávání může být výhodou v případě, že bude schopen přizpůsobení s potřebnou rychlostí a rozsahem. (1)

Znalostní ekonomika tedy souvisí s konkurenceschopností nejen států, ale i podniků a také oblastí. Kdo má znalosti a dokáže je uplatnit, zároveň má dočasnou konkurenční výhodu před ostatními.

Management znalostí je v současnosti považován za první velmi významný krok ke znalostní ekonomice. S tímto je možné zmínit taktéž Pravidlo 80/20 (Paretovo pravidlo), které vychází ze zákonitosti, že menšina příčin (vstupů, faktorů) vede obvykle k většině účinků (výstupů). Toto pravidlo poukazuje na existenci nerovnováhy mezi příčinami a následky, vstupy a výstupy či mezi úsilím a odměnou. (1)

Akční oblasti konkurenceschopnosti Evropy jsou následující (dle doporučení IRDAC): (1)

1) Rozvoj celkové kompetence jednotlivců

- posílení multidisciplinarity vzdělávacích systémů
- podpora rozvoji společenských a podnikatelských vědomostí a dovedností
- rychlá a pružná reakce vzdělávacích institucí na změny profesního zaměření

2) Příprava jednotlivce i společnosti na celoživotní učení

- další vzdělávání se postupně stane standardním rysem pracovního života člověka
- začlenění primárního, sekundárního a terciárního stupně vzdělávání do systému
- trvalého procesu učení
- zvýšení úlohy podniků při motivaci pracovníků na vzdělávání
- optimalizace rozdělování veřejných výdajů mezi počáteční a další vzdělávání

3) Uplatnění hlediska kvality ve vzdělávání a odborné přípravě

- v zájmu veřejné kontroly (veřejně financované instituce), tržní průhlednosti a efektivnosti vzdělávání

- propojení vzdělávacích institucí s potřebami studentů, budoucích zaměstnavatelů či poskytovatelů dalšího vzdělávání a školení
- systematické vyhodnocování kvality všech subjektů poskytujících vzdělávání a školení

4) Stimulace kultury učení v podnicích

- koncepce dalšího vzdělávání založená spíše na poptávce či potřebách zaměstnanců
- podpora a odměňování znalostního postupu a trvalého rozvoje pracovních sil, tzn. organizace práce a podniková kultura podniku, která odpovídá „učící se organizaci“

5) Zvláštní pozornost vzdělávání a školení malých a středních podniků

- vládní pobídky dalšího vzdělávání a inovací
- podpora spolupráce ve vzdělávání v rámci malých a středních podniků

6) Vyvažování investic do výzkumu a vývoje adekvátními vzdělávacími aktivitami

- vyváženost mezi pedagogickou činností a výzkumem u vysokoškolských pracovníků
- větší důraz na multidisciplinární výzkum relevantní pro společnost
- systematičtější využívání a rozšiřování výsledků výzkumu prostřednictvím cílené vzdělávací činnosti

7) Rozvoj evropské vzdělávací politiky

- tak, aby byla průhledná, inovativní a relevantní evropskému prostředí
- stimulovat inovace ve vzdělávání a odborné přípravě (usnadnění výměny zkušeností apod.)
- vyšší využití strukturálních politik (zdrojů) EU pro vzdělávací politiky

Soudržnost společnosti je založena na společných hodnotách a určována společnými aktivitami a cíli. Vědomí sounáležitosti a pocit solidarity jsou tak založeny na kulturním dědictví, které je zakotveno v individuální i kolektivní paměti. Znalostní ekonomika a její cílený rozvoj se stává základním předpokladem pro spravedlivý a udržitelný lidský rozvoj. (1)

Velkým problémem se nepochybně stává klesající úroveň vzdělanosti žáků, která je překvapující a zarážející. Nepochybně se zde projevuje negativní vliv způsobu financování školského systému a celkový vývoj společnosti.

Konkurenceschopnost všeobecně

Některé definice hodnotí konkurenceschopnost dané země v souvislosti s vývojem cenově-nákladových faktorů , jiné kladou důraz na roli makroekonomických indikátorů, jimiž jsou např. růst HDP, životní úroveň či zaměstnanost. Podle IMD Business School se do výkonnosti promítají i tzv. “měkké faktory“, např. životní prostředí, kvalita života, znalosti, moderní technologie, atd. Světové ekonomické fórum definuje konkurenceschopnost jako soubor institucí, politik a faktorů, které určují úroveň produktivity dané země. (1)

„Firma je konkurenceschopná, pokud dokáže obsluhovat trh. Pokud nikoliv, jde ven z byznysu“ (Cellini, Soci 2002).

ČR v globalizovaném světě

Už více než pět let jsme součástí jednotného trhu EU, který na jedné straně poskytuje naším výrobcům lepší možnosti uplatnit se, ale na straně druhé na ně klade mnohem větší nároky na kvalitu, přizpůsobivost a produktivitu v soutěži s kapitálově silnějšími a právního

prostředí lépe znalými konkurenty. Česká republika ale potřebuje stanovit cíle své hospodářské politiky nejen kvůli posílení své konkurenceschopnosti v rámci vnitřního trhu EU, ale především s ohledem na změny probíhající v globální ekonomice. (2)

Konkurenceschopnost ČR

Podle Analýzy konkurenceschopnosti zveřejněné Ministerstvem průmyslu a obchodu rozvoj české ekonomiky zpomalují neefektivní státní úřady, pomalé soudy nebo nedostatečná infrastruktura. Silnou stránkou je naopak kvalitní věda a výzkum — ovšem bez vazeb na podnikový sektor, který je klíčový pro rozvoj inovací — a dále stabilní hospodářské prostředí nebo schopnost přilákat zahraniční investice.

Analýza konstatuje, že Česká republika se dnes řadí mezi technologicky rozvinuté země, které se opírají o schopnost vytvářet produkty s vysokou přidanou hodnotou. Současně ale varuje, že moderní technologie k nám přinášejí především zahraniční investoři. Země tak do značné míry závisí na dovozu technologií, a je proto nutné investovat do podpory vlastních inovací.

V aktuálním hodnocení globální konkurenceschopnosti podle Světového obchodního fóra se Česká republika jen za poslední rok propadla o pět pozic. Nejhůře dopadlo hodnocení institucí. Světové ekonomické fórum přitom kriticky hodnotí jak státní správu, tak fungování soukromých firem. Největší propad Česko zažilo v oblasti efektivity trhu práce, pohoršili jsme si například i v kvalitě investičního prostředí, zdraví a základního vzdělání a také ve fungování institucí. Výrazněji si polepšila jenom infrastruktura.

Analýza tak ukazuje, že ačkoli by Česká republika měla patřit do klubu ekonomicky vyspělých zemí, které své hospodářství opírají hlavně o inovace, máme velké rezervy i v oblasti základních předpokladů pro produktivitu, tedy právě v kvalitě institucí a v infrastruktuře. To jsou přitom nedostatky typické spíše pro rozvojové ekonomiky. Podle Martina Tlapa, náměstka ministra průmyslu a obchodu pro EU a mezinárodní konkurenceschopnost dokáže Česká republika obstát mezi novými členskými zeměmi EU. V globální konkurenci se však nemůžeme srovnávat jen s nimi, naší konkurencí je stejně tak Finsko nebo Švýcarsko jako Singapur nebo Malajsie. (3)

Velmi dobré výsledky tedy prokazuje kvalitní věda a výzkum, ovšem bez schopnosti přenést myšlenky na trh. Mezi silné stránky se také řadí stabilní hospodářské prostředí či schopnost přilákat zahraniční investory. (4)

ZÁVĚR

Znalostní ekonomika je velmi důležitým vodítkem ke konkurenceschopnosti. Už více než pět let je Česká republika součástí jednotného trhu EU, který na jedné straně poskytuje našim výrobcům lepší možnosti uplatnit se, ale na straně druhé na ně klade mnohem větší nároky na kvalitu, přizpůsobivost a produktivitu v soutěži s kapitálově silnějšími konkurenty. Podle Analýzy konkurenceschopnosti zveřejněné Ministerstvem průmyslu a obchodu rozvoj české ekonomiky zpomalují neefektivní státní úřady, pomalé soudy nebo nedostatečná infrastruktura. Silnou stránkou je naopak kvalitní věda a výzkum a dále stabilní hospodářské prostředí nebo schopnost přilákat zahraniční investice. Česká republika taktéž patří mezi technologicky rozvinuté země, ovšem tyto technologie přináší především zahraniční investoři.

Se zvětšujícím se trhem v rámci EU se bude muset přizpůsobovat i Česká republika. Konkurenceschopnost je možné posílit zaměřením se na nedostatky, které je potřeba eliminovat a tím zvýšit možnosti uplatnit se na globálním trhu. Nemalý podíl na konkurenceschopnosti má právě znalostní ekonomika, a proto je potřeba zlepšit také tuto oblast.

LITERATURA

[1] Svatoš, Miroslav. Globální trendy a znalostní ekonomika. [Online] 2005. [Dátum: 28. únor 201.] www.agris.cz/etc/filereader.php?iId=5670&PHPSESSID....

[2] Vlček, Pavel. Analýza konkurenceschopnosti České republiky. *www.mpo.cz.* [Online] 30. březen 2010. [Dátum: 25. březen 2011.] http://www.mpo.cz/dokument72288.html.

[3] Analýza konkurenceschopnosti ČR. *www.businessinfo.cz.* [Online] [Dátum: 20. březen 2011.] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/analyza-konkurenceschopnosti-cr/1000431/59486/.

[4] Analýza konkurenceschopnosti ČR připravená MPO. *www.finance.cz.* [Online] 27. leden 2011. [Dátum: 25. březen 2011.] http://www.finance.cz/zpravy/finance/296202-analyza-konkurenceschopnosti-cr-pripravena-mpo/.

ZNALOSTNÍ EKONOMIKA VERSUS ČESKÉ FIRMY

Regina Hrabinová

ABSTRACT

Thesis deals with operation of companies in today´s globalized environment and in enviroment regarding knowledge economy. In recent globalized period there are many factors that must be taken care of in companies if they want to survive these days. Important is information, which flows around us all the time. The companies shall catch, process and react to it. Process of acceptance and processing of these new information is principle of knowledge economy, which may create a temporary advantage to others. One of the factors, the companies have to face these days, is entering the European Monetary Union. The Czech Republic is being ranked among countries having emphasis on knowledge economy. Entering the European Monetary Union in the future will have an impact on a large range of activities and decisions made in companies. Small and middle-size companies might derive benefits from this move as from assets (decrease of transactional costs, growth of mutual business) or deal with the costs (costs for remarking goods, administrative costs regarding contract changes, costs for adjustment of selling and vending machines, etc.).

KEY WORDS

globalization, knowledge economy, European Monetary Union, small and middle-size companies

ÚVOD

V současném globalizovaném období je spousta faktorů, se kterými se dnešní podniky, pokud chtějí přežít, musí vyrovnat. Důležité jsou informace, které proudí neustále kolem. Podnik tyto informace musí zachytit, zpracovat a reagovat na ně. Proces přijímání a zpracovávání nových informací je principem znalostní ekonomiky, který může tvořit dočasnou výhodu před ostatními. Přesto, že je spousta faktorů, kterým podniky dnes musí čelit, jedním z nich je právě vstup do Evropské měnové unie. Česká republika se svým vstupem do Evropské unie v roce 2004 zavázala přijmout jednotnou evropskou měnu a je jenom na firmách, jak se s tím vyrovnají. Některé využijí nové příležitosti a tím mohou získat dočasnou výhodu nad ostatními.

ČR se řadí mezi země s důrazem na znalostní ekonomiku. V současném globalizovaném konkurenčním boji je velmi důležitá především rychlost, inovace a kvalita. Se vstupem do Evropské měnové unie (EMU) se toto ještě zostří a prohloubí. Navíc vstup do EMU ekonomiku ČR ještě více globalizuje a tím přináší malým a středním firmám stále více starostí s konkurenčním bojem, s bojem o zákazníka. Obrácenou stránkou znalostní ekonomiky je značná příjmová nerovnost mezi jednotlivými subjekty.

Globalizace obecně

Globalizace neboli šíření tzv. masové kultury je v současné době skloňována ve všech pádech. S tímto procesem, který je spojený s ekonomickým prostředím a aktivitami, se můžeme setkat na každém kroku. Vše co používáme, co nosíme, co jíme, má v sobě prvky globalizace (např. textil z Asie, rajčata ze Španělska, jablka z Itálie nebo banány z Filipín). Globalizací se rozumí proces, při kterém dochází k rozvoji mezinárodních ekonomických vztahů vedoucích k rostoucí propojenosti a vzájemné závislosti národních ekonomik..

Proces globalizace ovlivňuje a dotýká se všech oblastí lidského života, ale jádro globalizace spočívá převážně ve finanční sféře. Má určité charakteristické rysy a vyznačuje se

růstem mezinárodního pohybu kapitálu a zahraničního obchodu a zvyšujícím se počtem fúzí a akvizic, tj. slučováním společností.

Pozitivní stránky globalizace:

- vede k rozvoji informačních technologií, které usnadňují a urychlují komunikaci,
- díky novým technologickým inovacím, zejména rozvoji internetu, odpadá část transakčních nákladů,
- virtuální konkurence snižuje anebo zcela odstraňuje některé administrativní náklady,
- přináší úsporu času a energie, např. při vyplňování daňových či jiných formulářů, díky internetu je možno většinu dokumentů stáhnout v elektronické podobě, stejnou formou je i podat,
- vznikají nadnárodní společnosti, které díky zahraničnímu kapitálu a know-how vedou k širšímu rozsahu služeb a k vyšší schopnosti uspokojení potřeb zákazníka po celém světě,
- vyšší koncentrace zahraničních subjektů přináší konkurenceschopnost a tím i v rámci boje o zákazníka snižování cen a zvyšování kvality služeb.

Negativní stránky globalizace:

- ztráta národní identity a stírání kulturních tradic, kdy dochází ke standardizaci spotřebitelské veřejnosti,
- díky vzájemné propojenosti národních trhů se i krize jednoho státu může stát krizí celosvětovou (viz. krize USA 2008-2010).
- obchodní řetězce v podobě super, hypermarketů znamenají krach pro řadu drobných podnikatelů,
- nadnárodní společnosti se nemusí podřizovat žádné autoritě (jsou-li v některé zemi přijata přísná zákonná opatření na ochranu domácího trhu či životního prostředí, které nejsou v souladu s firemní vizí, společnosti přesunou své provozy tam, kde jsou pravidla benevolentnější),
- díky mohutnému přesouvání kapitálu, práce a pracovních příležitostí vznikají v některých regionech problémy s nezaměstnaností, což vede k prohlubování sociálních rozdílů ve společnosti.

Zastánci stejně tak i odpůrci globalizace by zřejmě vyjmenovali další nespočet důvodů, proč tento proces podporovat nebo naopak proti němu bojovat. Je zřejmé, že tento ekonomický proces přináší změny ve společnosti a vytváří nejen nové příležitosti, ale jsou s ní spojena i určitá rizika. Její dopady, ať už pozitivní či negativní, zasahují všechny země světa, každého jednotlivce. Je zřejmé, že zatímco jedni budou z globalizace těžit, jiným může způsobit komplikace. (1) Je tedy důležité, umět se s touto situací vyrovnat. Zejména malé a

střední podniky tato oblast postihuje nejvíce. Některé umí ze situace těžit, které ne – zanikají. Velmi významnou roli zde právě hrají znalosti a dovednosti využít příležitostí, které se naskytnou. Cílem státu by mělo být tyto znalosti podporovat a vytvářet prostor pro možnost získání znalostí a samozřejmě také pro jejich vyhledávání.

Česká republika versus znalostní ekonomika

Podstata znalostní ekonomiky spočívá v tom, že majitel znalosti má informační výhodu před ostatními účastníky trhu. Ta mu zajišťuje dočasný monopol. Realizace monopolních či oligopolních zisků tvoří hlavní půvab znalostní ekonomiky. V době globalizace se zboží i práce stává volně obchodovatelnou komoditou s nízkými maržemi. Jen majitelé speciálních znalostí jsou výjimkou: stávají se příjemci intelektuální renty.

Česko patří mezi země s důrazem na znalostní ekonomiku. V současné globální ekonomice je klíčem k úspěchu technologický náskok před konkurencí. Cílem domácích vlád i společností by měly být dostatečné investice do vývoje a výzkumu. Pouze tato cesta vede k dlouhodobé prosperitě. Rozhodujícím aktivem při konkurenčním boji se stává inovace, kvalita a rychlost reakcí na společenské změny. (2)

Dle poslední zprávy zveřejněné Ekonomickým světovým fórem „*The Lisabon Review 2010*“ jsou nejúspěšnější severské země (Švédsko, Finsko a Dánsko). Zpráva se pravidelně zveřejňuje každé dva roky. Česku patří v aktuální zprávě 15. místo, což je o jedno místo lepší hodnocení než v roce 2008. Nejlepší hodnocení má Česko v sociální soudržnosti (10. místo), nejhorší hodnocení má Česko v podnikatelském prostředí (19. místo).

Tabulka 1: Hodnocení „znalostních“ ekonomik zemí EU (rok 2010)

Země	Pořadí 2010	Pořadí 2008
Švédsko	1	1
Finsko	2	3
Dánsko	3	2
Nizozemí	4	4
Lucembursko	5	7
Německo	6	6
Rakousko	7	5
Francie	8	8
Velká Británie	9	9
Belgie	10	10
Irsko	11	11
Estonsko	12	12
Kypr	13	13
Slovinsko	14	15
Česko	**15**	**16**
Portugalsko	16	14
Malta	17	18
Španělsko	18	17
Slovensko	19	20

Litva	20	19
Maďarsko	21	22
Lotyšsko	22	21
Řecko	23	23
Polsko	24	26
Itálie	25	24
Rumunsko	26	25
Bulharsko	27	27

Pramen: „The Lisbon Review 2010“ published by the World Economic Forum

Důsledky vstupu do EMU (Economic and Monetary Union) pro malé a střední podniky

Proces integrace uvnitř EU bude probíhat postupně ještě mnoho let, a proto i důsledky se budou objevovat v horizontu let či dokonce desetiletí. Malé a střední podniky jsou méně integrované v rámci evropského prostoru než firmy velké. Působí spíše v omezeném prostoru, zatímco velké firmy nejsou prakticky omezeny a působí v mnohem širších, geograficky vzdálených oblastech. V tomto smyslu rozšiřování EU prospívá spíše velkým firmám, které jsou mnohem úspěšnější ve výužívání úspor z rozsahu. Ovšem velké podniky působící na globální úrovni, např. v automobilovém nebo chemickém průmyslu, využívají při svých aktivitách z velké části i mnoho malých a středních firem jako své subdodavatele, což vytváří prostor pro jejich participaci na globálních sektorech. Sférou, která by mohla být pro malé a střední podniky také zajímavá, je současný významný růst elektronického obchodování, vznik virtuálních obchodů a dalších internetových služeb.

Je zřejmé, že budoucí vstup do Evropské měnové unie bude mít dopad na celou řadu podnikových činností a rozhodnutí. Dle teorie optimálních měnových oblastí se najdou jak přínosy přijetí evropské měny, tak také náklady. Hlavní podstatou přínosů je snížení transakčních nákladů mezi členskými zeměmi unie, odstranění kurzového rizika a zvýšení cenové průhlednosti. Členství v měnové unii by tedy mělo přispět ke zvýšení efektivnosti využívání zdrojů členských zemí, růstu vzájemného obchodu, investic a vytvořit tak potenciál pro rychlejší ekonomický růst. (3) Mezi náklady patří především náklady spojené s výměnou národní měny za společnou měnu (emise nových a stažení starých bankovek a mincí, náklady na přecenění zboží, náklady na úpravu prodejních automatů, administrativní náklady spojené se změnami smluv, atd. Zvláštní skupinou mohou být psychologické náklady související se zvykáním obyvatel země na novou měnu a tedy i jinak vyjádřené ceny za zboží, služby, mzdy, atd.). (4)

Jedním z nejvýznamnějších potenciálních užitků EMU je vytvoření hlubokého a širokého kapitálového trhu napříč celým europrostorem. Hlubší trh, definovaný jako trh, kde jsou aktiva intenzivně obchodována, redukuje riziko likvidity účastníků trhu. Širší trh, definovaný jako trh, kde je obchodován široký rozsah aktiv, účastníkům umožňuje diverzifikovat jejich držbu, a tím redukovat úvěrové a sektorové riziko. Rozsáhlejší trh by tedy pravděpodobně přinesl snížení transakčních nákladů. Tyto efekty mají potenciál snížit riziko a náklady investorů související s investováním do cizího a vlastního kapitálu. Tržní prémie v rámci EMU může proto být nižší než tržní prémie jednotlivých národních států. (5)

SWOT analýza vstupu do EMU pro malé a střední firmy

Silné stránky

- jedna měna s vyloučením všech komplikací, které multiměnové prostředí obsahuje,

- velikost trhu – podpora obchodu uvnitř EMU i vně EMU,
- pozitivní dopady na hospodářský růst,
- snížení nebo vyloučení kurzových rizik,
- snížení transakčních nákladů,
- zjednodušení a zlevnění produktů platebního styku,
- zlepšení podmínek pro plánování ve smyslu odstranění nejistoty vývoje kurzu CZK/EUR.

Slabé stránky

- zvýšení konkurence,
- otevření národní ekonomiky vlivům jiných národních ekonomik – potenciální import problémů,
- současné dluhové problémy zemí EMU,
- náklady spojené s výměnou národní měny za společnou.

Příležitosti

- využít silných stránek, být v „klubu“ velkého trhu s jednou měnou.

Hrozby

- v této chvíli ne zcela jasná perspektiva celého projektu eurozóny,
- být zasažen a posléze ve vleku problémů tohoto „klubu“, včetně nákladů řešení problémů jiných členů,
- ovládnutí určitého trhu jinou firmou, která dosahuje lepší úspory z rozsahu. (5)

Rizikům a příležitostem budou firmy čelit různě. Pro jedny bude příležitostí, pro druhé spíše hrozbou. Česká republika je značně otevřená (čtrnáctá neglobalizovanější ekonomika světa) a do EU směřuje již 86 % vývozu (z toho 40 % do Německa). Malé a střední podniky získávají finanční prostředky spíše lokálně, více než velké firmy spoléhají na bankovní půjčky a rizikový kapitál. Pokud chce ČR vstoupit do EMU musí splňovat určitá kritéria (Maastrichtská kritéria). Pro malé a střední podniky je důležité vstup do EMU nepodceňovat a dle principů znalostní ekonomiky se připravit.

ZÁVĚR

Znalostní ekonomika přeje těm, kdo se vyznají, proto je důležité neustále informace doplňovat a těžit z výhod, které informace nabízejí. Malé a střední podniky mohou těžit z výhod globalizace, ale musí mít na zřeteli i její nevýhody. Za pozitivní stránku globalizace se dá považovat rozvoj informačních technologií, technologické inovace, rozvoj Internetu. Za

negativní stránku naopak hrozba konkurence a velkých, nadnárodních firem a tím zmenšující se prostor pro podnikatelské aktivity malých a středních firem.

Česká republika patří mezi země s důrazem na znalostní ekonomiku, která je klíčem k úspěchu před konkurencí. Dle poslední zprávy zveřejněné Ekonomickým světovým fórem patří Česku v žebříčku hodnocení „znalostních“ ekonomik 15. místo.

Budoucí vstup do Evropské měnové unie bude mít dopad na celou řadu podnikových činností a rozhodnutí. Malé a střední podniky mohou z tohoto kroku těžit jak z přínosů (snížení transakčních nákladů, růst vzájemného obchodu), tak se musí vypořádat s náklady (náklady na přecenění zboží, administrativní náklady spojené se změnami smluv, náklady na úpravu prodejních automatů, atd.).

Česká republika je čtrnáctá neglobalizovanější ekonomika světa a do zemí Evropské unie již dnes směřuje 86 % vývozu. Pro malé a střední podniky je důležité se na vstup do EMU dle principů znalostní ekonomiky.

LITERATURA

[1] Globalizace - příležitost či hrozba pro ekonomiku. *ww.finance.cz.* [Online] http://www.finance.cz/zpravy/finance/107534-globalizace-prilezitost-ci-hrozba-pro-ekonomiku-/.

[2] **Gola, Petr.** Česko = znalostní ekonomika. *www.finance.cz.* [Online] 9. červenec 2010. [Citace: 23. únor 2011.] http://www.finance.cz/zpravy/finance/271334/.

[3] **Bachanova, V.** Mobilita pracovní síly jako jedno z kritérií OCA. *www.is.muni.cz.* [Online] [Citace: 24. únor 2010.] http://is.muni.cz/do/1456/soubory/aktivity/obzor/6182612/6182618/10BachanovaHOTOVO-A.pdf.

[4] **Černíková, P.** Vliv měnové integrace na ekonomiku země. *www.is.muni.cz.* [Online] [Citace: 24. únor 2010.] http://is.muni.cz/do/1456/soubory/aktivity/obzor/6182612/7370002/06CernikovaHOTOVO.pdf .

[5] **Kislingerová, Eva a Nový, Ivan.** *Chování podniku v globalizujícím se prostředí.* Praha : C.H.Beck, 2005. 80-7179-847-9.

SYSTÉMY VYHODNOCOVANIA DOTAZNÍKOV
SYSTEMS EVALUATION QUESTIONNAIRE

Dana Hrušovská

ABSTRAKT
Responding to the surge in questionnaires on the Web and in our paper we describe the systems of evaluation questionnaires. We map the commercial statistical programs including SAS, Statgraphics, SPSS, Microsoft Office Excel, UNISTAT, Microsoft Office Access, other commercial statistical programs S-plus, Mathematica, Statistica and non-commercial programs as they analyse and evaluate questionnaires. Systems evaluation questionnaires enable storage, sorting, maintaining, updating, re-locate and use information provided.

KEY WORDS
Systems evaluation questionnaires SAS, Statgraphics, SPSS, commercial statistical programs

JEL Klasifikácia
H10

ÚVOD

V našom príspevku reagujeme na prudký nárast dotazníkov na stránkach www a zaoberáme sa systémami vyhodnocovania dotazníkov. Existuje množstvo systémov vyhodnocovania elektronických ako aj tradičných dotazníkov. Štatistické programy majú ambície pokryť celú oblasť štatistiky včítane vstupu dát a prezentácie výsledkov. Ponúkame základný prehľad štatistických programov vyhodnocovania dotazníkov v prostredí www stránok, ktorý vzhľadom na zameranie a rozsah nie je úplný a konečný. Mapujeme komerčné štatistické programy medzi ktoré patrí SAS, Statgraphics, SPSS, Microsoft Office Excel, UNISTAT, Microsoft Office Access, ďalšie komerčné štatistické programy S-plus, mathematica, statistica ako aj nekomerčné programy[1].

1. Komerčné a nekomerčné štatistické programy

Medzi komerčné štatistické programy patrí **SAS** ako jeden z najstarších a najrozšírenejších štatistických programov. Pre pedagogické účely možno lacnejšie získať akademickú podporu, SAS Learning Edition. Je vhodný pre veľké inštitúcie pretože je širšie zameraný na analýzu dát, predpokladá špecializované pracovisko a potrebu vytvárať aplikácie na mieru. Má mnoho štatistických produktov SAS/INSIGHT nástroj pre vizualizáciu a analýzu dát, SAS/QC kontrola akosti a plánovania experimentov, SAS/ETS ekonometria a časové rady, SAS/IML maticový jazyk, SAS/OR optimalizácia. SAS ako nástroj kvantitatívnych analýz podrobne je popísaný na stránke www.StatSoft.cz. Statistical Analisys System je rozsiahly programový systém pre prácu s údajmi, ich analýzu a prezentáciu. SAS Systém bol pôvodne vyvinutý pre spracovanie poľnohospodárskych údajov na Štátnej univerzite v Severnej Karolíne. SAS je svetovým lídrom v oblasti budovania dátových skladov, analýzy dát a riešení pre e-inteligenciu. Jeho riešenia umožňujú zákazníkom

[1] Príspevok je výstupom riešenia výskumného projektu VEGA č. 1/0385/10 „Zmeny marketingových stratégií podnikov determinované novými faktormi turbulencie podnikateľského prostredia“

transformovať veľké objemy dát z rôznych zdrojov, vrátane dát z webu do podoby informácií a znalostí využiteľných pre podporu rozhodovania.

Program Statgraphics – v tomto programe sa vytvára z odpovedí obsiahnutých v dotazníkoch prehľadná tabuľka, v ktorej riadky predstavujú jednotlivé dotazníky a stĺpce zodpovedajú jednotlivým otázkam resp. možnostiam odpovedí. Každá bunka predstavuje odpoveď konkrétneho respondenta na konkrétnu otázku transformovanú do príslušného kódu. Vytvorená tabuľka je predpokladom pre následné spracovanie a analýzu údajov získaných z dotazníkov. Zaraďuje si štatistické činnosti do štruktúrovanej analýzy, listov a galérie. Dáta si ukladá vo vlastnom formáte, ale môže tiež čítať dátové súbory vytvorené inými programami.

SPSS – Open Stat Statistical Package for Social Science je počítačový program pracujúci pod operačným systémom Windows a špecializovaný na klasifikáciu, spracovanie a analýzu dát. Dá sa použiť najmä na analýzu v oblasti sociologického a marketingového výskumu. Je vhodný aj na aplikácie v inžinierskych špecializáciách v matematike a iných prírodných vedách. SPSS pracuje s dvoma oknami Data Editor pre vstup a editovanie dát a oknom Output Viewer pre tlač výsledkov štatistického vyhodnocovania, kde sú tabuľky a grafy. Pozornosť sa presúva na pomoc užívateľom, kde je aktivovaný poradca pre výber metód, publikovanie na internete, zasielanie správ, odkazy na webovej domovskej stránke ap. Cieľom je sprístupniť zadávateľovi štatistické analýzy a výsledky, ktoré si zadávateľ môže upraviť podľa svojich predstáv. Môže si zameniť riadky a stĺpce pri tabuľkách alebo upraviť podobu grafu ap. Vývoj v oblasti štatistického softwaru sa prispôsobuje všeobecným trendom v softwerovej oblasti.

Microsoft Office Excel je vhodný pre praktické riešenie štatistických úloh. Možno ho použiť na takmer všetky praktické aplikácie výsledkov vedeckých prác, ktoré vyžadujú riešenie rozličných štatistických úloh. Používa štatistické funkcie, regulačné diagramy, viacrozmerné testovanie, rozšírené tabuľky opisných štatistík, prognózu vývoja počtu obyvateľov. Stačí pre bežné elementárne úlohy, umožňuje skvelú práca s údajmi. Sú tu síce aj menšie problémy s výpočtami, postačuje pre stredné ekonomické kádre, ktoré ho potrebujú. Väčšina programov dnes spolupracuje s Excelom a je možné si doinštalovať štatistickú nadstavbu UNISTAT.

UNISTAT – je integrovaný do prostredia Microsoft Office, prostredia Excelu s výstupmi do Wordu a HTML. Funguje ako nadstavba Excelu s pridaním ponúk Unistatu do ponuky Excelu.

Microsoft Office Access je jedným z najlepších databázových programov. Je vhodný na spracovanie veľkého množstva informácií, zber, evidenciu a spracovanie získaných údajov. Program je jednoduchý, pomáha pracovníkom rýchlo vyňať a poskytnúť dostupné informácie. Nevyžaduje hlboké databázy informácií. Výhodou je, že viacerí používatelia môžu mať prístup k tým istým informáciám. Umožňuje vytváranie viacnásobných správ s rôznymi náhľadmi o tej istej informácii, výsledky sa získavajú rýchlejšie. Access využíva informácie z rôznych zdrojov. S bohatou knižnicou riešení, môžeme rýchlejšie získať viac informácií. Formuláre a správy sú prispôsobené potrebám používateľov. Správy sú modifikovateľné v reálnom čase, umožňujú uchovávať rôzne náhľady pre rôznych používateľov. Spracovaním, filtrovaním a triedením umožňuje zobraziť informácie pre jednotlivé rozhodnutia. Pri vytváraní tabuliek Microsoft Office Access umožňuje v jednotlivých poliach vložiť prílohu a zviacnásobniť cenu polí ako aj zapísať všetky požiadavky. S viacnásobným zápisom do polí môžete vybrať viac ako jednu hodnotu. Zbiera a aktualizuje informácie priamo zo zdroja. S Microsoft Office Access je možné vytvoriť formuláre používajúce Microsoft Office InfoPath na zhromažďovanie informácií pre konkrétnu databázu, aktualizovať Accesové tabuľky a tým vlastne eliminovať potrebu znovu nahadzovania akýchkoľvek informácií ako aj podieľať sa s informáciami cez Microsoft

Windows SharePoint Services s ďalšími spolupracovníkmi. Spolupracovníci môžu mať prístup k jednotlivým údajom, upravovať ich, prehliadať v reálnom čase a posielať správy priamo cez Web prepojenie. Synchronizuje akékoľvek zmeny pri pripojení do siete, čo uľahčuje prácu s údajmi v akomkoľvek čase. Pri presunutí údajov do Windows SharePoint Service Access umožňuje prístup a použitie informácií z viacnásobných zdrojov. Dokáže spojiť tabuľky konkrétnej databázy z inými Accessovými databázami, z Excelu, Windowsu, SharePointu, servisových stránok, serverových databáz a iných dátových zdrojov.

Ďalšie komerčné štatistické programy môžem spomenúť JMP 4, Systat, MINITAB, Stata, Gauss je vhodný pre ekonometrické výpočty, má rozsiahlu internetovú podporu American University, Gauss Arcive, MatLab je rozšírený matematický program u nás ho distribuuje firma Humusoft. Kwikstat je intuitívny štatistický program. NCSS poskytuje príručku a 30-dňovú demo verziu NCSS.

S-plus špecializovaný štatistický programovací jazyk, obsahuje množstvo štatistických funkcií a procedúr. Je veľmi vhodný pre vývoj štatistických numerických a grafických metód. Používa sa na počítačovo veľmi vyspelých katedrách. S plus je program pre štatistických profesionálnych užívateľov najnovších a špecializovaných metód, tvorcov nových a neštandardných metód.

Vhodný je aj program **mathematica** je vhodný špeciálne pre symbolickú matematiku, prácu s maticami a využíva matematickú štatistiku.

Program **Statistica** je hodnotená v porovnaní so štatistickými programami najlepšie. České zastúpenie je na stránke http://www.statsoft.cz uskutočňuje kurzy ovládania produktov, má vlastný WebSERVER, na ktorom možnosť publikovať okamžitý stav tabuliek alebo grafov, ponúka on-line učebnicu statistiky, obsahuje jednoduché animácie, register a lokálne hypertextové odkazy. Ide o plné pokrytie témy a program je vhodný pre masovú výučbu a odborníkov, ktorí síce nie sú štatistikmi, ale využívajú, hodnotia údaje a spracovávajú rôzne ekonomické analýzy.

Vzhľadom k tomu, že množstvo programov vzniká na univerzitách v akademickom prostredí, nie je etické ich predávať. Hovoríme o **nekomerčných programoch**, ktoré zdarma ponúkajú štátne výskumné ústavy a dokonca i niektoré komerčné podniky v rámci propagácie. Môžeme spomenúť Jazyk R, ktorý je kompatibilnou variantou S-PLUS programu vyvinutom v Auclande, PSPP Pages, GNU Project, Free Software Foundation využíva stránku otvoreného softwaru včítane zdrojových textov. LispStat, ViSta, DATAPLOT má rozsiahlu učebnicu, XploRe má veľmi pokročilé metódy registrovaní užívatelia môžu získať a využívať niekoľko elektronických kníh, O-matrix je maticovým jazykom s rozsiahlou štatistikou, kompatibilnou s Matlabom a ponúka základnú verziu zdarma.

2. Praktické využitie a racionalizácia elektronického zberu údajov

Systémy vyhodnocovania dotazníkov umožňujú ukladanie, triedenie, udržovanie, aktualizovanie, opätovné vyhľadanie a používanie poskytnutých informácií. Pokiaľ s informáciami pracujeme dennodenne je vhodné sa s konkrétnymi vyhodnocovacími programami naučiť pracovať, vybrať si najvhodnejší, ktorý nám vyhovuje z hľadiska používaných informácií. Ak ide len o jednorazové vyhodnocovanie prieskumu, údaje nepoužívame opakovane, môžeme využiť služby získavania informácií a aj vyhodnocovanie cez www stránky ponúkajúce tvorbu a vyhodnotenie pomocou on-line dotazníkov. Finančná náročnosť takýchto štatistických zistení je minimálna. Nastupujúcim trendom do budúcnosti je získavanie informácií znižovaním finančnej náročnosti v závislosti od kvality získaných výstupov a navrhovaných riešení.

K racionalizácii procesu zberu štatistických údajov od spravodajských jednotiek pristúpil aj Štatistický úrad Slovenskej republiky. Realizuje projekt elektronického zberu

údajov pomocou systému webStat. Projekt webStat je nový systém umožňujúci spravodajským jednotkám on-line typovanie štatistických výkazov v prostredí internetu. Systém webStat je rozšírením funkcionality v súčasnosti rutinne používaného systému DC2000 a nahradzuje systém eDC2000. K úspešnému zvládnutiu nového spôsobu vypĺňania elektronických formulárov na strane respondenta postačuje mať z ľubovoľného miesta prístup cez internet k systému webStat a mať nainštalovaný prehliadač MS Internet Explorer 6.0 alebo 7.0 alebo Mozilla Firefox 2.0. Táto elektronická služba Štatistického úradu Slovenskej republiky prostredníctvom systém webStat umožní popri doterajšom spôsobe poskytovania údajov formou papierových štatistických formulárov aj poskytovanie údajov formou elektronických formulárov s využitím dnes už dostupnej techniky osobných počítačov za predpokladu možnosti pripojenia k internetu.

Ústav pre výskum verejnej mienky realizuje prieskumy prostredníctvom školených externých spolupracovníkov – anketárov. Anketárska sieť je alokovaná do 200 anketárskych pozícií na celom území Slovenska, tak aby bola implicitne zabezpečená reprezentatívnosť celoslovenských prieskumov podľa veľkostnej skupiny pre obce a kraje. Podľa zadania prieskumných projektov sa používajú výberové vzorky o rôznej veľkosti, pre rôzne základné súbory. Hlavnými výberovými metódami sú voľný kvótový výber so znáhodnením v poslednom kroku a náhodný výber. Preferovanou metódou zberu informácií je riadený štandardizovaný rozhovor pomocou dotazníka. Informácie sa zbierajú prostredníctvom poštových služieb alebo telefonicky. Z vyplnených dotazníkov po dôkladnej kontrole sa opticky snímajú dáta a po analýze reprezentatívnosti výberového súboru sa matematicko-štatisticky spracovávajú. Získané výsledky sa analyzujú a na základe toho sa vypracovávajú správy, publikácie, články a informácie pre tlač a informačný bulletin výskumov verejnej mienky, ktoré sú uverejňované publikačnou radou ŠÚSR. Spotrebiteľský barometer zverejňuje skrytú ekonomiku, názory občanov na rôzne problémy spojené a konjukturálne prieskumy. Databázy, ktoré sa nachádzajú na stránke štatistického úradu sú databázy Eurostatu, Slovstatu, Regionálnej databázy, mestskej a obecnej štatistiky, Urban auditu. Produkty, ktoré ponúka štatistický úrad je kalendár prvého zverejnenia údajov, informatívne správy, publikácie, klasifikácie, číselníky, a registre.

ZÁVER

Systémy vyhodnocovania dotazníkových údajov získaných z prieskumov trhov umožňujú zjednodušenie systematizácie získaných poznatkov, zníženie finančnej náročnosti na prieskumy trhov a rýchlejšiu implementáciu získaných informácií. Výsledkom implementácie je zapracovanie poznatkov z prieskumov do strategických, základných a pomocných cieľov podniku. Výsledkom môže byť aj zmena stratégií v podniku:

- stratégie orientované na produkty s nízkymi nákladmi,
- stratégie orientované na výrobkovú diferenciáciu prípadne cenovú diferenciáciu (segmentačnú, regionálnu, časovú, podľa účelu spotreby),
- stratégie koncentrované na úzky trhový segment, určitú skupinu spotrebiteľov,
- v závislosti od zistených skutočností podniky môžu zmeniť výrobný program, prejsť na iné trhy, získavať nových zákazníkov na starom trhu ap.

LITERATÚRA

[1] MAJTÁN, Š. 2007. Odbytová stratégia. Bratislava: EKONÓM, 2007. 289 s. ISBN 978-80-225-2252-6

[2] CreativeResearch and Information Solutions: www.dssresearch.com [on-line]. [cit.2009-12-11]

[3] http://badame.vse.cz/programy/sas.php [on-line]. [cit.2011-2-11]

[4] KULČÁKOVÁ, M. a kol. 1994. Výskum trhu. Bratislava: SOFA, 1994, 208 s. ISBN 80-225-0576-5
[5] http://www-304.ibm.com/jct03001c/services/learning/ites.wss/zz/en?pageType=page&c=W452309E02430K11[on-line]. [cit.2011-2-21]
[6] http://webstat.statistics.sk/page.php [on-line]. [cit.2011-2-21]
[7] http://www.unistat.cz/[on-line] [cit.2011-2-25]
[8] http://www.statsoft.cz [on-line] [cit.2011-2-25]

INFORMAČNÉ TECHNOLÓGIE V CONTROLLINGU
INFORMATION TECHNOLOGIES IN CONTROLLING

Daša Hudecová*

ABSTRACT

Informations technologies are needed in all fields of company´s life. Nowadays could companies use many different opportunities how to create their informations systems for receiving and treating informations. Companies can buy standard software produced for some typical facilities, use som indenpendent PC´s or let to prepare their own software. It depends of many factors, like budget or preferences of managers. The aim is, that company uses and treates only informations they are needed and could be prepared without big costs in hardware or software.

KEY WORDS

Information technologies, standard software, individual software independent PC´s, budget

JEL Classification

M49

ÚVOD

„Informačné technológie v podniku ovplyvňujú všetko, čo firma robí a čo sa vo firme deje“[1]. V súčastnom svete sú prostriedky informačných technológií čoraz dostupnejšie pre širokú vrstvu užívateľov. Na druhej strane však vzniká nový problém. Tým je vysporiadanie sa s obrovským množstvom dostupných informácií, ktoré je možné vďaka neustále klesajúcim nákladom získať. Ďalšími úlohami manažérov je riešenie problémov s ukladaním, prístupom a predovšetkým využitím týchto informácií. Cieľom využitia informačných technológií v meraní, vykazovaní a hodnotení výkonnosti podniku je poskytovanie rýchlych a relevantných informácií, čím je možné odbremeniť ich poskytovateľov od rutinných výpočtov a práce. V prípade nadnárodných spoločností je v súčastnosti možné sieťové prepojenie jednotlivých materských a dcérskych spoločností, čo umožňuje obrovské časové ako aj finančné úspory.

Využívanie informačných technológií

Z dôvodu obrovského množstva informácií v podniku je využívanie informačných technológií nevyhnutnosťou. V rámci vykazovania informácií, potrebných na meranie a hodnotenie výkonnosti podniku, sú na informačné technológie stanovené nasledovné požiadavky:

- „dostupnosť integrovaného zdroja údajov na báze heterogénnych dátových zdrojov
- podpora rozličných, multidimenzionálnych pohľadov na zdroj údajov
- dostupnosť aktuálnych dát k určitému časovému okamihu
- individuále spracovanie reportov, ale aj predlohy a štandardné reporty
- prichystanie a zhustenie dát na požadovanú úroveň
- umožnenie časových analýz

* Ing. Daša Hudecová, externý dokotand, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, ujhazyova@centrum.sk

[1] DOYLE D.P.2002, Strategické řízení nákladů, CIMA Publishing 2002,s.165., ISBN 80-7357-189-7

- zadávanie hraničných údajov
- funkcia varovania pri prekročení alebo nedosiahnutí hraničných údajov
- rýchla a flexibilná simulácia na báze štandardných reportov
- rôzne možnosti prezentácie
- a pre používateľa komfortné prostredie a funkcionalita“ [2]

Možnosti zabezpečenia informačných technológií v podnikoch

Možnosti zabezpečenia informačných technológií sú v dnešných časoch takmer neobmedzené. Pri výbere softwaru je nutné brať do úvahy mnohé hľadiská. Určite nie je pravidlom, že len najdrahší software umožní účinné a dostatočné meranie a hodnotenie výkonnosti podniku. Medzi dôležité kritériá pri rozhodovaní o systéme zberu a vyhodnocovania ifnormácií by som zaradila nasledovné:

- veľkosť subjektu
- geografická poloha analyzovaných subjektov
- charakter poskytovaných služieb/vyrábaného tovaru
- organizačná štruktúra subjektu
- finančný rozpočet
- preferencie manažérov

Pri zaobstaraní nového systému informačných technológií príchádzajú do úvahy zväčša tieto možnosti:

1. štandardný software
2. individuálne softwarové riešenie
3. nezávislé užívateľské stanice

1. Pri využívaní štandardných softwarových riešení sa musia spoločnosti pokúsiť zjednodušiť podnikové udalosti tak, aby bolo možné tento štandardný software použiť.
Príkladom štandardného softwaru sú:

A. Data-Warehouse – koncept od firmy Oracle
B. Systém R/3 firmy SAP AG
C. Systém FIS od CIC GmbH
D. Corporate Planner od firmy CP Corporate Planning AG

A. „Data-Warehouse-koncept sa skladá z viacerých podnikových databáz. Okrem iného obsahuje modul finančnej analýzy pre oblasti účtovníctva a controllingu. V rámci výkazníctva umožňuje spracovanie a správu dát, simuláciu, zhodnotenie správ a grafickú prezentáciu výsledkov.
B. Systém R/3 je štandardný software pre plánovanie, riadenie a kontrolu podnikových udalostí v podniku. Pozostáva z programových modulov, ktoré sa môžu jednotlivo alebo integrovane použiť v celom systéme. Na zostavenie, správu a spracovanie dát a vytvorenie štruktúr reportov zahŕňa systém modul „Controlling“.
C. FIS je efektívny oceňovací nástroj podnikových dát. Umožňuje napríklad výber relevantných údajov, zhotovenie reportov a zhustenie údajov na ukazovatele.“[3]
D. Corporate Planner je taktiež komplexným softwarom s viacerými modulmi, ktorý umožňuje vyhodnotenie a porovnanie jednotlivých údajov a ukazovateľov, konsolidáciu výsledkov z viacerých dcérskych spoločností a grafické ako aj textové reporty.

[2] JUNG H. 2007, Controlling, Muenchen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2007, s. 152., ISBN 978-3-486-58500-1
[3] JUNG H. 2007, Controlling, Muenchen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2007, s.152- 153., ISBN 978-3-486-58500-1

2. Individuálne softwarové riešenie znamená, že vývojom samotného softwaru je poverené buď vlastné IT-oddelenie alebo zamestnanec, prípadne softwarová firma.

Na spracovanie aplikácií s veľkým objemom dát sa v dnešnej dobe používajú ako úložisko dát rôzne typy SQL serverov, z ktorých najrozšírenejší je Microsoft SQL. Týmto spôsobom je možné spracovávať dáta veľkých objemov a pracovať s nimi aj cez internet, na čo sa v súčastnosti najčastejšie využíva pripojenie VPN, ktoré umožňuje užívateľovi pracovať s vnútropodnikovými dátami na ktoromkoľvek mieste, stačí len pripojenie na internet. Pre prácu s extra veľkým objemom dát sa používa programovanie metódou tenkého klienta. Samostatnou kapitolou v tejto oblasti sú servery na báze Unix/Linux, kde v podstate celú prácu vykonáva server a posiela na klientské stanice len obrazovky.

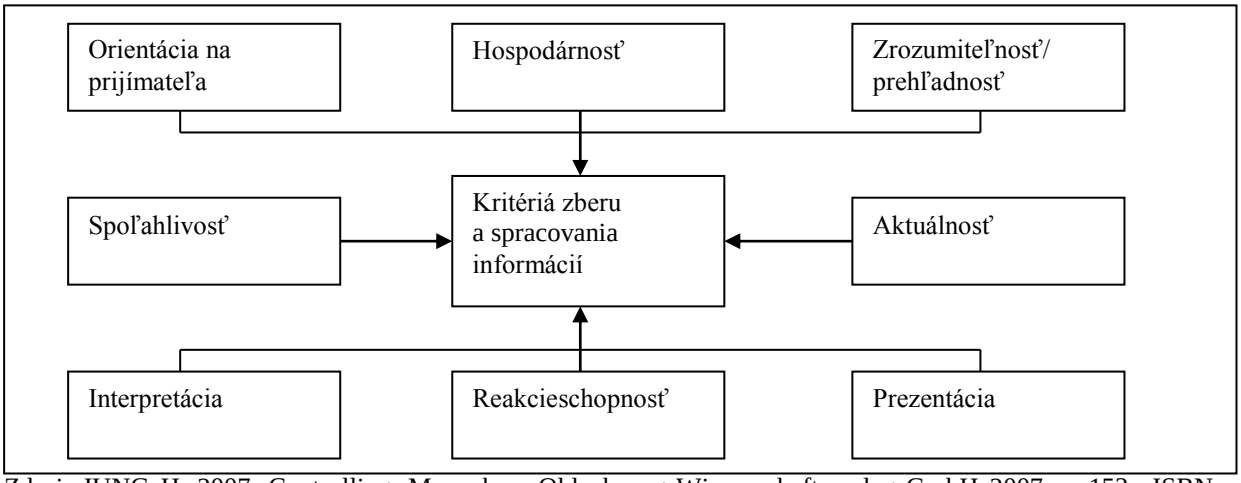
Takéto riešenie informačného systému má svoje výhody, ako aj nevýhody. K výhodám by som zaradila predovšetkým možnosť využitia softwaru ušitého na mieru , kde nie je nutné prehodnocovať a meniť podnikové procesy a prispôsobiť ich už vyrobenému štandardnému softwaru. Manažér má možnosť využívať ten súbor údajov a ukazovateľov, ktoré najviac dokážu vystihnúť jeho potreby. Medzi nevýhody patrí skutočnosť, že takýto informačný systém môže postupne časom „narásť“ do síce komplexného ale neovládateľného systému. Ďalšou nevýhodou môže byť slabšia analýza podnikových procesov a znížená chuť manažmentu na zmeny v týchto procesoch, ktoré by mohli pozitívne ovplyvniť efektívnosť celého podniku.

3. Pomocou nezávislých užívateľských staníc sa budú jednotlivé úlohy špecifické pre jednotlivé miesta podporovať a vykonávať práve z týchto miest. Jednotlivé počítačové aplikácie, predovšetkým spracovanie údajov sú z technických a vecných dôvodov ohraničené k jednotlivým miestam a personalizované. Dôvodom zavedenia takéhoto riešenia je pomer medzi cenou a výkonom softwaru a hardwaru.

Požiadavky na efektívny zber a spracovanie informácií

Prostredníctvom cieleného zberu a spracovania informácií je možné podporovať kontrolné procesy v podniku. Pritom je však nutné, aby bolo na jednej strane spracovanie informácií spojené s čo najnižšími nákladmi a na strane druhej mal užívateľ týchto informácií čo najväčší efekt. Na základe tohto je nutné, aby zber a spracovanie informácií spĺňali kritériá uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Kritériá efektívneho zberu a spracovania informácií



Zdroj: JUNG H. 2007, Controlling, Muenchen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2007, s. 153., ISBN 978-3-486-58500-1

ZÁVER

Cieľom tohto príspevku bolo stručne načrtnúť niektoré z mnohých možností, ktorými v súčasnosti disponujú firmy pri tvorbe alebo zmene informačného systému predovšetkým v oblasti zberu a spracovania informácií týkajúcich sa hodnotenia efektívnosti podniku. V tejto oblasti existuje nespočetné množstvo ukazovateľov, pričom náklady na ich zber a spracovanie často krát môžu niekoľkonásobne prevýšiť ich efektívne využitie. Zostáva na samotných manažéroch, ktorou cestou sa vyberú a ktorá alternatíva bude najviac vyhovovať ich potrebám rozhodovania a riadenia a taktiež firemným finančným možnostiam.

LITERATÚRA

[1] JUNG H.2007,Controlling, Muenchen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2007, ISBN 978-3-486-58500-1

[2] DOYLE D.P.2002, Strategické řízení nákladů, CIMA Publishing 2002, ISBN 80-7357-189-7

OCHRANNÉ ZNÁMKY AKO NÁSTROJ ZVYŠOVANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU

TRADEMARKS - A WAY TO REACH COMPETITIVE ADVANTAGE

Milan Hutera*

ABSTRACT

Since the dawn of trade, customers wanted to own quality goods because they couldn't afford to replace defective goods after short-term use. Counterfeited goods were considered to be the biggest barrier of trade, because they damaged the reputation of genuine manufacturers and caused financial troubles to customers. Trademarks were established in 19th century to protect manufacturers of genuine, quality goods as well as customers. Since then, trademarks also became an important business asset and they can be a deciding selling-factor in today's highly competitive business. This paper examines the usage of a trademark, ways of determining its value and problems associated with the usage of trademarks.

KEY WORDS

Trade, trademarks, functions of trademarks, WIPO

JEL Classification

O34

ÚVOD

Spotrebitelia už od ranných čias obchodu žiadali od obchodníkov kvalitný tovar. Dôvodom bola ich ťažká ekonomická situácia a kvalitné a trvácne výrobky predstavovali investíciu, ktorá spotrebiteľom slúžila niekoľko rokov. Výrobcovia kvalitného tovaru však čelili nekalým praktikám napodobňovateľov, ktorí predávali nekvalitné napodobeniny známych výrobkov za nezmenenú cenu, čím spôsobovali ekonomickú ujmu spotrebiteľom a poškodzovali dobré meno originálnych výrobcov. Vzhľadom na neexistenciu práv, ktoré by výrobcov chránili pred falšovateľmi spočíval jediný spôsob ochrany v utajení výrobného postupu alebo používanie špecifických zdrojov, ktoré sa vyskytovali iba v mieste originálnej výroby. Od polovice 19. storočia sa začali používať ochranné známky, ktoré výrobcom kvalitného tovaru zabezpečovali zvýšenú ochranu pred falšovateľmi a spotrebiteľom uľahčujú rozhodovanie pri kúpe výrobkov. Ochranná známka sa taktiež stáva čoraz dôležitejšou súčasťou majetku spoločností a často má vyššiu hodnotu, ako celý hmotný majetok spoločnosti. Môže tak predstavovať nástroj, ktorým podnik zvýši svoju konkurencieschopnosť a priláka nových zákazníkov.

Všeobecné náležitosti ochranných známok

Ochrannou známkou môže byť „akékoľvek označenie, ktoré možno graficky znázorniť, ktoré tvoria najmä slová vrátane osobných mien, písmená, číslice, kresby, tvar tovaru alebo jeho obal, prípadne ich vzájomné kombinácie, ak takéto označenie je spôsobilé rozlíšiť tovary alebo služby jednej osoby od tovarov alebo služieb inej osoby.“ Všetky právne náležitosti, týkajúce sa ochranných známok a ich používania na území Slovenskej republiky, upravuje zákon č. 506/2009 Z. z. o ochranných známkach. Zákon ďalej rozlišuje nasledovné druhy ochranných známok:

* Ing. Milan Hutera, Ekonomická univerzita v Bratislave. Katedra podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska.

1. **Medzinárodná ochranná známka** – ochranná známka zapísaná v registri ochranných známok Medzinárodného úradu Svetovej organizácie duševného vlastníctva so sídlom v Ženeve (*World Intellectual Property Organisation – WIPO*)
2. **Ochranná známka Spoločenstva** – ochranná známka zapísaná v registri ochranných známok Spoločenstva
3. **Všeobecne známa ochranná známka podľa medzinárodných dohovorov**
4. **Zahraničná ochranná známka** – ochranná známka zapísaná v registri ochranných známok v štáte, ktorý je zmluvnou stranou medzinárodného dohovoru alebo je členom Svetovej obchodnej organizácie.

Je dôležité rozlišovať značku výrobku a ochrannú známku. Značka výrobku má rovnaké náležitosti, ako ochranná známka, no ochrannou známkou sa stáva až po zaregistrovaní na príslušnom úrade, ktorý spravuje register ochranných známok. Podľa profesora Majtána spotrebitelia považujú značku za dôležitú súčasť výrobku a značka pridáva výrobku na hodnote. Meno značky približuje kvalitu výrobku. Kupujúci, ktorí nakupujú vždy tú istú značku vedia, že dostanú rovnakú kvalitu v každom čase na rôznom mieste nákupu[1]. Profesor Grznár vidí nasledovné výhody používania značiek a ochranných známok[2]:

1. úspešná značka prispieva k dobrému imidžu podniku,
2. uľahčuje prijatie nových výrokov, ktoré podnik uvádza na trh,
3. účinnou formou propaguje kvalitu výrobku,
4. uľahčuje úkony spojené s distribúciou,
5. právne chráni vlastnosti výrobku pred napodobňovaním konkurentmi.

Ochranné známky na Slovensku spravuje Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, ktorý bol zriadený 1. januára 1993. Svojimi úlohami a kompetenciami priamo nadviazal na pôsobnosť Federálneho úradu pre vynálezy, ktorý zanikol momentom rozdelenia Českej a Slovenskej Federatívnej republiky. Úrad plne rešpektuje všetky platné medzinárodné normy týkajúce sa priemyselného vlastníctva, spolupracuje s Európskym patentovým úradom a je členom Svetovej organizácie duševného vlastníctva.

Podľa profesora Leščišina plní ochranná známka nasledovné funkcie[3]:

1. **rozlišovacia** – najdôležitejšia funkcia ochrannej známky, uľahčuje spotrebiteľovi výber osvedčených produktov alebo služieb,
2. **garančná** – ochranná známka poskytuje spotrebiteľovi záruku kvality zvoleného výrobku alebo služby,
3. **udržania povesti** – ochranná známka je dôležitý manažérsky nástroj pre vytvorenie a udržanie dobrej povesti podniku medzi spotrebiteľmi,
4. **reprezentačná** – ochranná známka slúži na propagáciu výrobku a výrobcu,
5. **súťažná** – ochranná známka je dôležitým nástrojom hospodárskej súťaže,
6. **kontrolná** – získanie ochrannej známky dáva predpoklad na identifikáciu zodpovednej osoby za kvalitu výrobku alebo služby a vytvára predpoklady na uľahčenie účtovníckych, inventarizačných a kontrolných operácií v podniku.

Ochranná známka by mala byť jednoduchá, ľahko zapamätateľná, originálna, výstižná, zrozumiteľná aj v cudzích jazykoch, estetická a stála.

Ochranné známky vo svete

Hlavnou svetovou organizáciou, ktorá zastrešuje problematiku ochranných známok a duševného vlastníctva je Svetová organizácia duševného vlastníctva – *World Intellectual Property Organisation*. Bola zriadená v roku 1967 ako špecializovaná agentúra Organizácie

[1] Majtán, Š. a kol.: Odbytová stratégia. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, str. 144
[2] Grznár, M. a kol.: Podnikanie v agropotravinárstve. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006, str. 137
[3] Leščišin, M.: Manažment kvality. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006, str. 32

Spojených Národov za účelom vytvorenia vyváženého systému ochrany duševného vlastníctva, ktorý bude „odmeňovať kreativitu, stimulovať inovácie a prispievať k ekonomickému rozvoju s cieľom ochraňovať verejné záujmy[4].“ Organizácia sídli v Ženeve a jej členom je 184 štátov[5].

Organizácia definuje duševné vlastníctvo ako výtvor ľudskej mysle a tvorivosti, medzi ktoré patria vynálezy, literárne a umelecké diela, symboly, mená, zobrazenia a dizajn používaný v obchode. Duševné vlastníctvo ďalej rozdeľuje do dvoch kategórií – priemyselné vlastníctvo zahŕňajúce patenty, ochranné známky, priemyselný dizajn a zemepisný pôvod a práva vyplývajúce z autorstva textu, umeleckých diel, sôch a architektonických diel[6].

Forma ochranných známok je podľa Organizácie takmer neobmedzená. Za ochrannú známku je považované jedno alebo viac slov, písmen, číslic. Ochrannú známku môžu tvoriť symboly, kresby, trojrozmerné tvary, špecifický obal výrobku, hudobné a zvukové tóny, vône alebo farby, ktoré dokážu presvedčivo odlíšiť výrobky[7]. Profesor Leščišin však vo svojej učebnici Manažment kvality uvádza, že „chrániť nemožno označenia zvukové, svetelné, čuchové a pohybové[8].“

Registrácia ochrannej známky prebieha vo viacerých krokoch. Prvým krokom je podanie žiadosti o registráciu ochrannej známky na príslušnom národnom alebo regionálnom úrade priemyselného vlastníctva. Žiadosť musí obsahovať zreteľnú reprodukciu ochrannej známky v presnom farebnom vyhotovení a pokiaľ je to požadované, aj trojdimenzionálne znázornenie. Ochranná známka musí byť znázornená v takej podobe, ktorá preukázateľne umožní spotrebiteľom rozlíšiť výrobok alebo službu žiadateľa od iných výrobkov alebo služieb. Ochranná známka zároveň nesmie mať formu, ktorá by zavádzala spotrebiteľov, porušovala platné zákony alebo privodzovala morálnu ujmu. V prípade, že navrhovaná ochranná známka neobmedzuje žiadne práva iných výrobcov a neporušuje žiadne zákonné normy, a iné strany nevzniesli námietku voči predkladanej ochrannej známke, je táto ochranná známka zaregistrovaná. Registrácia je však platná iba v danom štáte, prípadne regióne.

Pre zjednodušenie systému registrácie ochranných známok vytvorila WIPO medzinárodný systém ochranných známok, ktorý je zabezpečený Madridským dohovorom o medzinárodnej registrácii ochranných známok a Madridským protokolom. Tieto legislatívne prvky zabezpečujú, že žiadateľ v prípade požiadania môže získať ochranu vo všetkých členských štátoch madridského spoločenstva.

Hodnota ochranných známok a jej stanovenie

Ochranné známky sa stávajú čoraz dôležitejšou súčasťou majetku podniku. Svetoznáme ochranné známky tvoria podstatnú časť majetku, v mnohých prípadoch sú hodnotnejšie ako celý hmotný majetok spoločnosti. Vlastniť cennú ochrannú známku prináša okrem ziskov z jej používania aj prestíž. Viaceré svetové organizácie a médiá preto každoročne zostavujú rebríček najhodnotnejších značiek, ktoré sú zároveň ochrannými známkami spoločností.

[4] http://www.wipo.int/about-wipo/en/what_is_wipo.html
[5] http://www.wipo.int/members/en/
[6] http://www.wipo.int/about-ip/en/
[7] http://www.wipo.int/trademarks/en/about_trademarks.html#function
[8] Leščišin, M.: Manažment kvality. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2006. str. 30

Tabuľka 1 - Najhodnotnejšie značky za rok 2010 podľa magazínu Forbes

Poradie	Názov značky	Odvetvie	Hodnota (mld. USD)
1.	Apple	IT	57,4
2.	Microsoft	IT	56,6
3.	Coca Cola	Potravinárstvo	55,4
4.	IBM	IT	43
5.	Google	IT	39,7
6.	McDonald's	Potravinárstvo	35,9
7.	General Electric	Rôzne	33,7
8.	Marlboro	Tabakový	29,1
9.	Intel	IT	28,6
10.	Nokia	Telekomunikácie	28,4

Zdroj: Forbes.com – The Most Valuable Brands. [online] http://www.forbes.com/2010/07/28/apple-google-microsoft-ibm-nike-disney-bmw-forbes-cmo-network-most-valuable-brands.html. Citované 23.03.2011

Metódy používané na ohodnotenie ochrannej známky sa dajú rozdeliť do troch skupín – porovnávacie, nákladové, výnosové[9].

Výnosová metóda sa zameriava na určenie budúcich výnosov, ktoré plynú z užívania ochrannej známky. Budúce výnosy je možné vypočítať viacerými spôsobmi. Najpoužívanejším je metóda licenčnej analógie. Je založená na predpoklade, že cena ochrannej známky je rovná licenčnému poplatku, ktorý by musela spoločnosť za ochrannú známku zaplatiť v prípade, že by ju nevlastnila. Spoločnosti nevlastniace ochrannú známku platia za jej používanie licenčné poplatky, ktoré zvyčajne pozostávajú z pevných poplatkov a pohyblivých poplatkov závislých od tržieb alebo zisku. Na určenie ročnej hodnoty ochrannej známky pomocou metódy licenčnej analógie je potrebné poznať niekoľko ukazovateľov:

- **Ročný rozsah výroby** – zvyčajne má podobu ročných tržieb, ktoré podnik prognózuje vo svojom finančnom pláne. Dôležité je určiť, či sú plánované tržby aj reálne dosiahnuteľné
- **Výška licenčného poplatku** – výška poplatku, ktorý platí nadobúdateľ licencie poskytovateľovi licencie. V niektorých prípadoch môže výška licenčného poplatku dosiahnuť až 50% z dosiahnutého zisku. V prípade tržieb sa zvyčajne poplatok pohybuje v rozmedzí 0,5 – 10%.
- **Koeficient zastarania alebo zhodnotenia** – pri ochranných známkach sa predpokladá postupné zhodnocovanie, preto sa využíva koeficient zhodnotenia. Dlhším používaním sa ochranná známka sa dostáva do povedomia spotrebiteľov a za predpokladu, že výrobok chránený ochrannou známkou spĺňa kvalitatívne požiadavky spotrebiteľov, ochranná známka získava dobrú povesť medzi spotrebiteľmi.
- **Podiel na nehmotnom majetku** – výrobcovia môžu používať jednu ochrannú známku na všetky svoje produkty, alebo môžu mať viaceré ochranné známky. Je

[9] Jakubec, M. – Kardoš, P. – Kubica, M. Riadenie hodnoty podniku – ako rýchlo a jednoducho ohodnotiť podnik. Bratislava: Kartprint, 2005, str. 162-170

preto potrebné určiť, akú časť hodnoty nehmotného majetku podniku predstavuje skúmaná ochranná známka

- **Koeficient diskontnej sadzby** – ktorý zohľadňuje časovú hodnotu peňazí.

Medzi iné formy oceňovania ochranných známok môžeme zaradiť aj expertný odhad, verejnú dražbu alebo metódu zostatkového ocenenia[10].

Súčasné problémy spojené s ochrannými známkami

Rovnako ako v dávnej minulosti, aj v súčasnosti predstavujú napodobeniny alebo falzifikáty značný problém spojený s ochrannými známkami. No kým v minulosti utrpeli výraznú ekonomickú ujmu všetci podvedení spotrebitelia, dnes je značná časť spotrebiteľov ochotná dobrovoľne si kúpiť lacnú napodobeninu najmä luxusných výrobkov. Výroba a predaj falošných produktov predstavovala v roku 2007 podľa odhadov Organizácie pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj 2% svetového obchodu, čo predstavovalo približne 250 miliárd USD[11]. Falošné výrobky môžu okrem psychologickej a spoločenskej ujmy spôsobiť aj poškodenie zdravia. Nekvalitné materiály môžu obsahovať nebezpečné látky, ktoré môžu spôsobiť krátkodobé alebo dlhodobé poškodenie zdravia, v prípade falošných potravín alebo liekov dokonca priamo ohrozovať ľudský život. Prípad Epoisses z Francúzska ilustruje, že pri nedodržaní výrobného postupu a zanedbaní hygieny môžu byť životu nebezpečné aj potraviny od oficiálnych producentov[12]. V roku 1999 sa kvôli nedodržaniu hygienických noriem pri výrobe do syra Epoisses dostala baktéria Listérie – dvaja ľudia po konzumácii kontaminovaného syra zomreli a jedna osoba upadla do kómy.

Ďalším problémom spojeným s využívaním ochranných známok je podľa profesora Leščišina tvorba takzvaných súkromných značiek, ktoré používajú viaceré nadnárodné obchodné reťazce. Na etiketách alebo obaloch je zvyčajne uvedený iba názov predajcu, pričom pôvodný výrobca je uvedený veľmi malým písmom, čo sťažuje jeho identifikáciu, alebo na etikete nie je uvedený vôbec.

ZÁVER

Ochranné známky sa stali neoddeliteľnou súčasťou podnikania a v súčasnosti predstavujú jeden z hlavných faktorov rozhodovania spotrebiteľov pri kúpe tovaru. Svetoznáme meno výrobku alebo spoločnosti má často vyššiu hodnotu ako všetok hmotný majetok spoločnosti. Napriek značnej legislatívnej a inštitucionálnej ochrane sa svetoznáme výrobky chránené ochrannými známkami stávajú terčom falšovateľov, ktorých ponúkaný tovar má s originálom spoločnú iba cenu. Oklamaní spotrebitelia okrem finančnej ujmy často stratia dôveru vo výrobky originálneho výrobcu a ten prichádza o dobrú povesť. Čoraz častejšie dochádza k falšovaniu potravín a liekov, pričom tieto aktivity môžu priamo ohrozovať životy spotrebiteľov. Napriek týmto skutočnostiam predstavujú ochranné známky pre spotrebiteľov jeden zo základných faktorov rozhodovania pri nákupe kvalitných výrobkov a pre výrobcov jeden zo základných nástrojov zvyšovania konkurencieschopnosti podniku.

[10] Leščišin, M.: Manažment kvality. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006, str. 35

[11] Zdroj: OECD: Magnitude of counterfeiting and piracy of tangible products: an update. [online] http://www.oecd.org/dataoecd/57/27/44088872.pdf . Citované 26.03.2011

[12] Epoises Cheese – Practically Edible [online] http://www.practicallyedible.com/epoisses-cheese . Citované 27.03.2011

LITERATÚRA

Knižné zdroje

[1] Jakubec, M. – Kardoš, P. – Kubica, M. 2005. *Riadenie hodnoty podniku: ako rýchlo a ľahko ohodnotiť podnik*. Bratislava: Kartprint, 2005. 280 s. ISBN 80-88870-48-8

[2] Leščišin, M. 2006. *Manažment kvality*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 228 s. ISBN 80-225-2237-6

[3] Grznár, M. a kol. 2006. *Podnikanie v agropotravinárstve*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 222 s. ISBN 80-225-2156-6

[4] Majtán, Š. a kol. 2007. *Odbytová stratégia*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 290 s. ISBN 978-80-225-2252-6

Internetové zdroje

[1] OECD: Magnitude of counterfeiting and piracy of tangible products: an update. [online] http://www.oecd.org/dataoecd/57/27/44088872.pdf . Citované 26.03.2011

[2] Epoises Cheese – Practically Edible [online] http://www.practicallyedible.com/epoisses-cheese . Citované 27.03.2011

[3] Forbes.com – The Most Valuable Brands. [online] http://www.forbes.com/2010/07/28/apple-google-microsoft-ibm-nike-disney-bmw-forbes-cmo-network-most-valuable-brands.html. Citované 23.03.2011

INVESTOVÁNÍ SOUKROMÉHO SEKTORU DO VÝZKUMU A VÝVOJE, ROLE TRŽNÍHO SELHÁNÍ

PRIVATE INVESTMENT TOTHE RESEARCH AND INNOVATION, THE ROLE OF THEMARKET FAILURE

Lenka Chvojková*

ABSTRACT

The article describes the issue of underinvestment of research, development and innovation by the private companies in Europe due to the market failure and resulting role of public sector in this area. Attention is given primarily to main causes of market failure arising during these activities like externalities and public goods, lack of information and risk aversion, barriers to enter the market and inelastic supply on labor market. The article introduces governmental mechanisms for support of R&D and innovation (primarily grant provision) justified on the grounds of existence of a market failure. Emphasize the necessity of better coordination of national policies and cooperation in Europe.

KEY WORDS

Private investment; Market failure; Externalities; R&D; Public funding of research and innovation; Grants.

JEL Classification

H23

ÚVOD

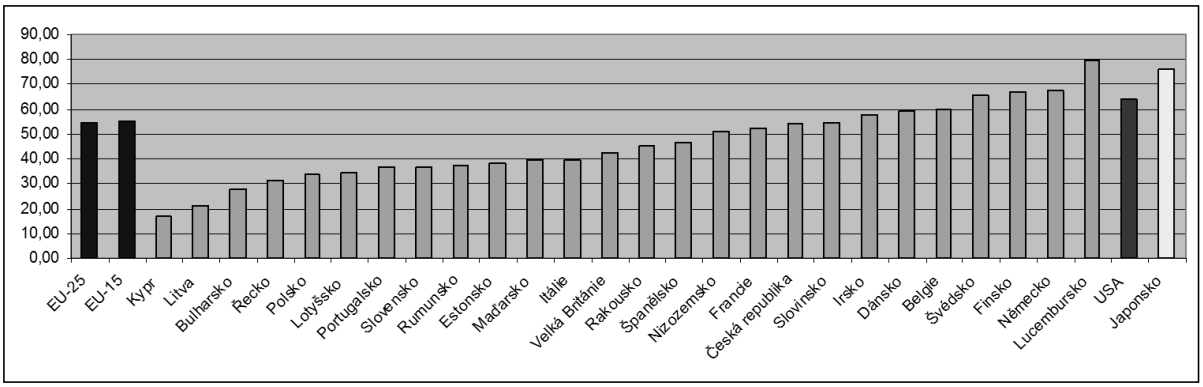
Výzkum, vývoj a inovace mají v Evropě dlouhodobou a trvající tradici, evropské týmy dosáhly na tomto poli nemalých úspěchů. Zároveň se ale v Evropě setkáváme s nedokonalou existencí a implementací efektivních politik podpory výzkumu, nedostatečnou vzájemnou koordinací a málo efektivním využíváním disponibilních lidských i finančních zdrojů. Stále častěji se mluví o technologickém zaostávání Evropy za USA a Japonskem a dohánění technologické úrovně Evropy Indií a Čínou.

Jako jeden z hlavních důvodů zaostávání Evropské unie (EU) vidí Evropská komise (EK) nedostatečné množství finančních prostředků vynakládaných na výzkum a vývoj (VaV) a nedostatečný podíl soukromého sektoru na tomto financování. Na summitu v Barceloně bylo v roce 2002 rozhodnuto, že výdaje na VaV v EU musí být navýšeny tak, aby úroveň celkových výdajů vzrostla do roku 2010 na 3 % HDP členských států, přičemž dvě třetiny těchto investic by měly pocházet ze soukromého sektoru (Evropská komise, 2002). Jak je vidět z Obr.1, pouze čtyři (Lucembursko, Německo, Finsko, Švédsko) z nynějších dvaceti sedmi členských států EU plnily v roce 2005 tento cíl. Jedním z důvodů nižšího podílu soukromých institucí na financování VaV jsou tzv. tržní selhání, která těmto institucím brání investovat tolik finančních prostředků do VaV, kolik by bylo společensky optimální. Důležitou úlohu v oblasti výzkumné politiky a financování VaV proto musí převzít státy (veřejný sektor). Opatření státní podpory mohou být účinným nástrojem pro dosažení cílů společného zájmu, mohou napravit selhání trhu a tím zlepšit fungování trhu a zvýšit evropskou konkurenceschopnost. Je nutné, aby jednotlivé evropské státy identifikovaly oblasti s tržním selháním a navrhly implementace takových politik, které tržní selhání buď

* Ing. Lenka Chvojková – externí doktorand Fakulty mezinárodních vztahů VŠE Praha; Technologické centrum Akademie věd ČR.

minimalizují či odstraní jejich dopad, nebo zavedou netržní mechanismy vedoucí k vyšší technologické a životní úrovni dané země, respektive celé Evropy.

Obr. 1:Podíl soukromých domácích výdajů na celkových výdajích na výzkum a vývoj v roce 2005 (v %)



Zdroj: graf vycházející z údajů Eurostat, OECD. Dostupné na http://europa.eu.int/comm/eurostat/.

Tržní selhání

Tržní selhání představují nedokonalosti v tržním mechanismu, které brání efektivní alokaci (rozmisťování) zdrojů. Nejčastěji uváděnými příčinami tržních selhání jsou podle Soukupová a kol. (2002) nedokonalá konkurence (monopolní síla), externality (pozitivní a negativní), veřejné statky a nedokonalé (asymetrické) informace.

Oblast VaV je klasickým příkladem, kde volné působení trhu nevede k ekonomicky efektivnímu výsledku. Dochází zde k tržnímu selhání, které je důvodem nižšího investování soukromých subjektů do oblastí VaV a ospravedlňuje potřebu zásahu státu a veřejné podpory. V oblasti VaV je selhání trhu možné hned z několika důvodů. Podle studie Technologického centra Akademie věd ČR (Zelená kniha) je hlavním důvodem selhání existence externalit a veřejných statků. Studie Evropské komise (2005) a Skotská studie o veřejném financování výzkumu (2007) doplňují jako podstatné příčiny tržních selhání také nedokonalé informace a z nich vyplývající averze k riziku a existenci překážek vstupu na trh spojné především s vysokými transakčními náklady. Tyto teorie nakonec doplňuje ve své publikaci Muldur (A new Deal for an Effective European Research Policy, 2006) o existenci neelastické nabídky na trhu práce.

Externality a veřejné statky

V oblasti výzkumu a inovací mluvíme o pozitivních externalitách, tedy situaci, kdy hospodářské subjekty nemusí být schopny sklidit veškerý užitek svého jednání. Typickým příkladem je základní výzkum. Jeho výsledky obvykle nevedou k přímým ziskům a jak autoři, tak investoři z nich nemají dostatečný soukromý efekt. Tento druh výzkumu je však základnou, na které je možné vystavit díky vhodné aplikaci teoretických poznatků do praxe prosperující společnost založenou na technologiích a znalostech, dosahující vysokého hospodářského růstu a zajišťující tak blahobyt všech svých členů. Jinými slovy, znalosti a inovace mají charakter veřejných statků, tedy statků, které mohou být současně spotřebovávány kýmkoliv ve společnosti. Spotřeba těchto statků je nedělitelná (ať veřejný statek používá jakýkoliv spotřebitel, výše jeho spotřeby nemá žádný vliv na to, jak veliké množství tohoto statku mají k dispozici jeho ostatní spotřebitelé), nevylučitelná (není možné nebo je příliš nákladné nežádoucí (např. neplatící) spotřebitele z užívání statku vyloučit) a nezprostitelná (není možné vzdát se její spotřeby). Uvedené skutečnosti vedou k tomu, že tato oblast není dostatečně financována soukromými zdroji a zásadní roli zde musí převzít stát.

Čím více se vzdalujeme od vědy přes vývoj k inovacím, tím menší je velikost i četnost externalit a „přelévání znalostí“. Přínosy plynou zejména z aplikovaného výzkumu, který navazuje na výsledky výzkumu základního. Patenty a inovace mohou mít jasný ekonomický efekt pro firmu, která daný výzkum financuje, mohou být zdrojem příjmů a tak zde role státu přestává být tak důležitá. Veřejné financování se v aplikovaném výzkumu objevuje především tam, kde by soukromý kapitál do výzkumu nevstupoval, např. vzhledem k nedostatečné schopnosti rozložit riziko z dané výzkumné investice. Dostáváme se tak k dalšímu důvodu selhání trhu v oblasti VaV - nedokonalé informace a averze k riziku.

Nedokonalé informace a averze k riziku

Nedostatek potřebných informací může způsobit neefektivní alokaci zdrojů do výzkumu několika způsoby. První možností je neznalost vedení organizace, jaké výhody a možnosti nabízí investování do výzkumu a inovací a obava z neznalosti a investic do ochrany duševního vlastnictví. Tento problém se objevuje především u malých a středních podniků, které nemají dostatečné zkušenosti a lidské zdroje.

Druhým mnohem významnějším problémem je nedostatek informací o budoucím vývoji, neboli nemožnost predikce, zda výzkumná činnost opravdu bude mít požadované výsledky a povede k získání nových znalostí, realizaci nových inovací a získání patentů či jiného možného budoucího příjmu (cash flow) z realizovaného výzkumu. Tuto nejistotu způsobují vlastnosti výzkumných činnosti jako jsou časová a kapitálová náročnost a technologická komplexnost. Nejvíce se tyto znaky projevují opět především u základního výzkumu.

Uvedené skutečnosti vedou k tomu, že racionálně se chovající subjekty s averzí k riziku nedostatečně investují soukromý kapitál do výzkumu a inovací. Dalším důsledkem je, že v Evropě dnes v podstatě neexistuje trh s rizikovými úvěry na výzkum a vývoj a pro podniky je velmi obtížné získat půjčku na výzkumné, vývojové a inovační projekty.

Posledním, ne však o to méně významným, problémem spojeným s nedostatkem informací je neznalost potenciálních partnerů a s tím související neochota financování aktivit spojených s navazováním kontaktů, což komplikuje možnosti zapojení se do výzkumných sítí. Přestože sdílení informací, lidských i kapitálových zdrojů a výměna a společná tvorba nových poznatků jsou v oblasti výzkumu zásadními zdroji úspěchu, neexistuje velká ochota tyto činnosti financovat, protože nepřinášejí okamžité přínosy (cash flow). V podstatě se jedná o externalitu. Výše uvedené skutečnosti mají za důsledek, že investice do výzkumu jsou velice nejisté a nenabízí tak podnikům zajímavou návratnost, což následně vede k potřebě veřejného financování a zásahům státu.

Bariery vstupu na trh

Dalším zdrojem tržního selhání v oblasti VaV jsou bariéry vstupu na trh. Pouze dobře fungující konkurence vede k efektivnímu rozdělení disponibilních zdrojů do nejvíce produktivních oblastí a poskytuje dynamické podněty pro inovace. V realitě se ale v oblastech VaV setkáváme s omezeními v podobě vysoké kapitálové náročnosti investic, existence technických předpisů a směrnic a dalších, které mohou především malé a střední podniky odradit od zapojování se do výzkumných a inovačních činností.

Rigidita na trhu práce

Potřeba veřejné podpory je odvozena také z nutnosti investovat do lidského kapitálu, mezinárodní mobility výzkumníků a vytváření kontaktů a sítí pro sdílení a přenos znalostí a informací. Výzkumníci jsou vysoce vzdělanou pracovní sílou s velice neelastickou nabídkou. Je třeba podporovat rozvoj talentů na všech úrovních vzdělávání, což je časově velice náročná

záležitost, jejíž efekty mohou být považovány také za externalitu. Toto je tedy další oblastí, kde dochází k tržnímu selhání a je nutné, aby zasáhl stát.

Státní podpora výzkumu, vývoje a inovací

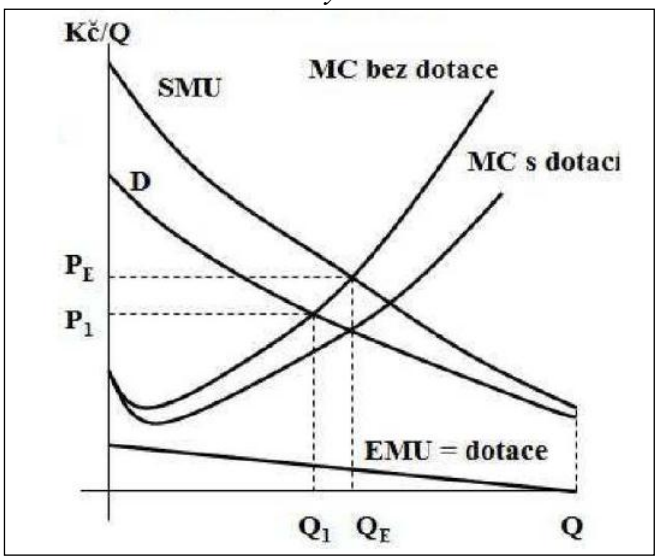
Aby byl vyřešen problém existence tržních selhání, zavádí většina zemí mechanismy státní podpory výzkumu, vývoje a inovací, které by měly vést k zvýšení technologického pokroku, životní úrovně a kvality života. Eliminace tržních selhání je hlavní náplní mikroekonomické politiky vlády (státu). Jak uvádí ve své studii „RTD Evaluation Toolbox" Evropská komise a španělský Institut technologických studii (2002), stát může do výzkumu zasahovat jak

- přímo prostřednictvím veřejného financování konkrétních oblastí VaV (dotace), tak i
- nepřímo prostřednictvím daňových pobídek či poskytnutím rámcových nefinančních podmínek usnadňujících soukromé financování VaV. Těmi mohou například být:
    - podpora infrastruktury a mobility,
    - zdokonalení právního rámce v oblasti ochrany duševního vlastnictví,
    - zakládání spin-off,
    - vytvoření jednotných technologických standardů,
    - zvýšení povědomí o národní politice VaV a
    - zvýšení atraktivnosti výzkumné kariéry především prostřednictvím dobře fungujícího a vysoce kvalitního systému vzdělávání.

Speciální podpora by také měla být věnována malým a středním podnikům.

Přímé zásahy států prostřednictvím veřejného financování, dotací, navrhoval již anglický ekonom Artur Cecil Pigou (The Economics of Welfare, 1932). Pokud budeme jako základní příčinu tržního selhání v oblasti VaV považovat existenci pozitivních externalit, vidí tento ekonom řešení v poskytování státních dotací jejich producentům (s cílem vyrovnat společenský mezní užitek a soukromý mezní užitek) – jde o tzv. pigouovské řešení externalit. V případě pozitivních externalit činnost jednoho subjektu přináší prospěch jinému subjektu a ten náklady s ním spojené nemusí hradit. Jestliže určitá činnost produkuje externí užitek jiným subjektům, potom společenský mezní užitek (SMU) převyšuje soukromý mezní užitek (SMU > MU). SMU je v tomto případě dán součtem soukromého mezního užitku a externího mezního užitku (EMU). Dochází tedy k tomu, že je poskytováno menší množství výstupu (Q1) než by bylo společensky optimální (QE). Vláda může pomoci situaci řešit poskytováním dotací „výrobcům" (v našem případě realizátorů činností VaV). Dotace sníží mezní náklady (MC) těchto institucí na potřebnou úroveň, aby produkovali vyšší objem produkce (posun křivky MC vpravo dolů, který povede ke zvýšení objemu výroby z Q1 na QE). Situace je znázorněna v Obr. 2.

Obr. 2: Kladné externality a vliv státních dotací



Zdroj: A.C. Pigou : The Economics of Welfare, 1932.

Stát by měl v první řadě financovat oblasti vědy s největším tržním selháním. Tedy takové oblasti, které nejsou dostatečně financovány soukromými zdroji. Jedná se především o základní výzkum. V aplikovaném výzkumu se objevuje veřejné financování především tam, kde by soukromý kapitál do výzkumu nevstupoval, např. vzhledem k nedostatečné schopnosti rozložit riziko z dané výzkumné investice. V souvislosti se státní podporou však není postačující její zacílení na selhání trhu. Před uchýlením se ke státní podpoře, která je obecně pouze „druhou nejlepší“ volbou k dosažení optimální alokace zdrojů, by mělo být ověřeno, zda by selhání trhu mohla být napravena méně narušujícími opatřeními. Státní podpora by měla být vhodným nástrojem politiky a měla by být konstruována tak, aby účinně řešila selhání trhu tím, že vytvoří pobídkový efekt a že bude přiměřená. Dále by taková podpora neměla narušovat hospodářskou soutěž v míře, jež by byla v rozporu se společným zájmem. Hranice rozumné státní podpory je podle již zmíněné studie Technologického centra Akademie věd ČR vymezena dvěma limitujícími jevy. První je tzv. morální hazard, druhou limitou je tzv. vytlačování investic.

Morální hazard

U soukromých subjektů existuje přirozená snaha, přenést rizikové aktivity na stát, tj. vyvinout politický a ekonomický tlak takovým způsobem, aby stát spolufinancoval velké množství výzkumu, ale ponechal případné zisky v rukou soukromého investora. Pokud investor nenese v plné výši negativní dopady plynoucí z rizika investice, automaticky preferuje rizikovější (tedy v případě úspěchu výnosnější avšak v očekávané hodnotě ztrátové) projekty a využívá prostředky nehospodárně. Tento jev se nazývá morální hazard. Jistým řešením tohoto problému je realizace PPP projektů (public-private partnership). Jedná se o projekty spolupráce soukromého a veřejného sektoru, na jejichž financování se podílí jak stát (resp. instituce financované z veřejných zdrojů) tak soukromý subjekt a zároveň jsou případné zisky rozděleny jak mezi soukromé instituce účastnící se projektu tak i zainteresované veřejné instituce.

Vytlačování investic

Veřejné finanční prostředky poskytované na podporu inovací by neměly nahrazovat soukromé investice do těchto činností, ale měly by být pouze určitým doplňkem. Jinými slovy, na každou korunu poskytnuté veřejné podpory by měla soukromá instituce vynaložit

minimálně jednu další korunu směřující na stejný účel. Pokud tomu tak není, dochází k vytěsňování soukromých investic. Místo toho, aby firmy financovaly svůj výzkum za účelem získání budoucích příjmů, využívají „levných a bezpečných“ veřejných finančních prostředků. Ze státní podpory výzkumu a inovací se tak stává pouhý dotační program pro „méně schopné“ subjekty, které nejsou schopny získat finanční prostředky tržním způsobem. Při takovéto přehnané státní podpoře do oblastí aplikovaného výzkumu může také dojít k vytlačení (omezení) veřejných prostředků dostupných na základní výzkum. Je tedy třeba si uvědomit, že veřejná podpora by měla směřovat především do oblastí nejvíce ohrožených tržním selháním, tedy do oblastí základního výzkumu.

Role EU pro podporu výzkumu, vývoje a inovací

Stále ve větší míře dochází k internacionalizaci výzkumu. Je nutné, aby docházelo k lepší koordinaci národních politik a zvyšování spolupráce mezi jednotlivými výzkumnými týmy v rámci Evropy či dokonce celého světa. Výzkum je čím dál náročnější na kvalifikovanou pracovní sílu a výzkumné projekty jsou velice kapitálově náročné. Vznikají klastry, sítě excelence, společné technologické iniciativy a evropské výzkumné infrastrukury. Evropa si uvědomuje, že je nutná výměna a sdílení informací a koordinace národních politik. Fragmentace a paralelní výzkumy neumožní Evropě stát se technologickou mocností založenou na znalostech a technologiích. Společný postup umožní lepší využití efektu „přelévaní znalostí“, který je způsoben existencí pozitivních externalit v oblastech VaV.

V tomto ohledu je role Evropské unie, respektive Evropské komise jako tvůrce evropské politiky výzkumu a vývoje, extrémně důležitá. Pozice Evropské komise by měla být v tomto ohledu podporována a upevňována, aby měla dostatečnou sílu koordinovat národní politiky výzkumu a finančně podporovat prioritní oblasti VaV na evropské úrovni a dosáhnout tak výše uvedených cílů. Evropská politika VaV je uplatňována jako politika komunitární, což znamená, že hlavní zodpovědnost za její provádění nesou členské státy. Orgány EU ale zajišťují její koordinaci a harmonizaci. VaV politika Společenství má tak stejné postavení jako například politika regionální a strukturální. Hlavním nástrojem financování evropské VaV politiky jsou rámcové programy, které podporují mobilitu výzkumníků a přeshraniční spolupráci firem, univerzit a výzkumných ústavů. Hlavním zdrojem veřejných financí plynoucích na podporu výzkumu a vývoje jsou rozpočty národních států, prostředky Společenství představují pouze malou část (například 6. rámcový program představoval 5 % veřejně financovaného výzkumu v EU), jsou však přesto nenahraditelným zdrojem financí umožňujícím členským státům dosáhnout v této oblasti lepších výsledků.

ZÁVER

V Evropě je v současné době vynakládáno nedostatečné množství finančních prostředků na výzkum, vývoj a inovace. Především podíl soukromých průmyslových subjektů na financování VaV je nízký. Jedním z důvodů jsou tzv. tržní selhání, která brání těmto institucím investovat tolik finančních prostředků do oblasti výzkumu, kolik by bylo společensky optimální. Tržní selhání jsou možná z několika důvodů, kterými jsou existence externalit a veřejných statků, nedokonalé informace a averze k riziku, překážky vstupu na trh a neelastická nabídka na trhu práce. Selhání trhu, které se projevuje především u základního výzkumu, vede k nedostatečnému vynakládání soukromých zdrojů na podporu výzkumu a vývoje a je důvodem k zásahu státu. Většina zemí zavádí mechanismy státní podpory VaV, které mohou být účinným nástrojem pro dosažení cílů společného zájmu, mohou napravit selhání trhu a tím zlepšit fungování trhu a zvýšit evropskou konkurenceschopnost. Je však třeba, aby státní podpora byla přiměřená a nedocházelo k morálnímu hazardu a vytlačování investic. Svoji roli zde hraje také postavení Evropské komise jako instituce zabezpečující

lepší koordinaci národních politik, vzájemnou výměnu a sdílení informací a spolupráci v rámci Evropy.

LITERATURA

[1] Building and Improving Support for RTD, Policy and Public Spending BIS-RTD (Contract No.) : FP6-042982WP II: Mapping and Audit of RTD Public Funding Models and Communication Tools Report on Scotland - RTD Public Funding and Communication, březen 2007

[2] European Commission, Institute for Prospective Technological Studies : RTD Evaluation Toolbox - Assessing the Socio-Economic Impact of RTD-Policies - Strata Project HPV 1 CT 1999 – 00005, August 2002, EUR 20382 EN, Seville, Spain, 2002

[3] Evropská komise : Akční plán pro státní podpory - Cílenější státní podpory a jejich nižší počet: plán pro reformu státní podpory v letech 2005–2009, Brusel 7. 6. 2005. KOM(2005) 107 v konečném znění

[4] Evropská komise : Více výzkumu pro Evropu, Vzhůru ke 3 % HDP, Brusel 11. 9. 2002. KOM(2002) 499 konečné znění

[5] Jurajde, Š.- Lízal, L. : Příspěvek do diskuse k novele zákona č. 130/2002 Sb., Akademický Bulletin 2006/05, Středisko společných činností AV ČR, v.v.i., Praha, ISSN 1210-9592

[6] Ministry of Development General Secretariat for Research and Technology : The Barcelona 3% RTD Intensity Objektive - 2% Business+1% Public, Greek, únor 2003, ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/greece/docs/barcelona_gsrt_2003_en.pdf

[7] Muldur, U. – Corvers, F. – Delanghe, H. – Dratwa, J. – Heimberger, D. – Sloan, B. – Vanslembrouck, S. : A new Deal for an Effective European Research Policy, The Design and Impacts of the 7th Framework Programme, Holandsko, 2006, ISBN-10 1-4020-5550-1

[8] A.C. Pigou : The Economics of Welfare. MacMillan, London, 4th edition, 1932

[9] Soukupová, J. – hořejší, B. – Macíková, L., Soukup, J. : Mikroekonomie. Praha, Management Press 2002. 3. vydání. ISBN 80-7261-061-9.

[10] Technologické centrum M AV ČR : Recenze - Zelená kniha výzkumu, vývoje a inovací v České republice, vedoucí projektu Karel Klusáček, http://home.cerge-ei.cz/lizal/zelenaknihavav.pdf.

VNÚTORNÉ PROSTREDIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE A V PALESTÍNSKEJ SAMOSPRÁVE

Raed Iriqat, Andrej Kovalev[1]

ABSTRACT

The small and medium enterprises sector is one of the most dynamic sectors of the world economy in general and the local economies in particular; because of its great importance in solving economic problems, such as low unemployment rates and high rates of entry of individuals. The aim of study is to compare the internal business environment for Small and Medium Enterprises between Palestine and Slovak Republic by testing some of hypothesis, which concern the internal environment SMEs in Slovak Republic & Palestinian Authority.

KEY WORDS

Business environment, small and medium enterprises (SMEs), internal environment, Slovak Republic, Palestinian Authority.

JEL Classification

M19

ÚVOD

Malé a stredné podniky sú životnou krvou ekonomiky. Relatívne reprezentujú nad 90 % podnikov a zamestnávajú 50-60% ľudí na národnej úrovni. W. Luetkenhorst v jeho štúdiách, argumentuje, že malé a strené podnikanie je hlavne dôležité na podporu ekonomického rastu a existencie v rozvojových krajinách, pretože:[2]

1. smeruje k používaniu náročnejších výrobných procesov než veľké podniky, a smeruje k spravodlivejšiemu rozdeleniu dôchodku a poskytuje existenčné príležitosti,
2. vychováva podnikateľstvo,
3. podporuje rozvoj systémovej produkčnej kapacity a tvorby pružných ekonomických systémov, cez väzby medzi malými a veľkými podnikmi.

Kvantitatívny výskum vychádza zo známej teórie, že, čo je o probléme známe, to môže byť teoreticky spracované. Z tejto teórie sa vyvodzujú hypotézy, ktoré potom testujeme. Tým potvrdzujeme alebo nepotvrdzujeme to, čo je o danom probléme známe.

Predkladaný príspevok je založený na explorativnej metóde, ako inštrumente na získanie dát a informácií pre výskumnú štúdiu. Výsledky prezentované v tomto príspevku, sú spracované dáta z nižšie uvedených realizovaných prieskumov:

- Rozvoj MSP kreditného systému (dotazník TA3493-PRC)
- Dotazník svetového podnikateľského prostredia Svetovej Banky
- Dotazník malých a stredných podnikov (podľa výsledkov Štatistického úradu v Palestíne, PBSC).

---

[1] Mgr. Raed Iriqat, PhD. Pracovisko: Reviva International Group. spoluautorský podiel 50%.
Ing. Andrej Kovalev, PhD. Pracovisko: Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. spoluautorský podiel 50%

[2] Luetkenhorst, W: Corporate Social Responsibility and the Development Agenda: The case for actively involving small and medium enterprises, Intereconomics, May/June2004.

1. Vnútorné prostredie malých a stredných podnikov

Schopnosť podniku dosiahnuť požadovanú úroveň cieľov je ohrozovaná alebo podporovaná jeho externým podnikateľským prostredím. Rozdiel medzi hrozbou a príležitosťou však nespočíva len v samotných vonkajších trendoch. V podstatnej miere podnikateľský úspech závisí od mnohých faktorov, spomedzi ktorých najdôležitejším je vnútorné podnikateľské prostredie, ako určitý súhrn vnútorných podmienok fungovania podnikateľského subjektu. Vnútorné prostredie sa skladá zo zdrojov, ktoré sa svojou povahou členia na hmotné (materiálne a finančné), nehmotné (know-how, značka, povesť) a ľudské (množstvo, kvalifikácia, skúsenosti a zručnosti pracovníkov).[3] V značnej miere vnútorné podnikateľské prostredie má subjektívny charakter a je priamo závisle od samotného podnikateľa.

Do vnútorného podnikateľského prostredia podľa Lapusty M.G. môžeme zahrnúť nasledujúce podsystémy: požadovaný objem kapitálu, správny výber právnej formy podnikateľského subjektu, selekcia a výber zákazníkov, poznanie trhu a kvalifikované marketingové výskumy, výber a riadenie zamestnancov, motivovanie a materiálna stimulácia, podnikateľská kultúra a podnikateľské tajomstvo, atď. [4]

MSP v Palestínskej samospráve sú v najväčšej miere zložené z malých spoločnosti, ktorých je viac ako 90 % z celkového počtu podnikov.[5]

Na základe výsledkov štúdie (Dynamics of small and medium – sizied enterprises:evidence from the occupied Palestinian Territory)[6] vyplýva, že až 71 % MSP pôsobiacich v sektore palestínskeho priemyslu, stavebníctva a cestovného ruchu, sú sústredené predovšetkým v ostatných oblastiach západného brehu (okrem Jeruzalemu). Tieto podniky sa uberajú v rámci trendu k priemyselnej aglomerácie vo veľkých mestách. Dostupné štatistiky ukazujú, že malé a stredné podniky v primárnom sektore národného hospodárstva sú sústredené v Hebron, Qualqilya a Ramallah, zatiaľ čo výrobné podniky sa nachádzajú predovšetkým v Nablus, Hebron a Gaze. MSP stavebného odvetvia majú silné zastúpenie v Nablus, Ramallah av Gaze, spoločnosti činní v oblasti cestovného ruchu sa nachádza predovšetkým v Nablus, Ramallah, Betléma a Gaze. Avšak len 24 % z opýtaných MSP sú umiestnené v priemyselných zónach.

2. Metodika a analytický výskum

Hlavným cieľom príspevku je uviesť porovnávanie vnútorného podnikateľského prostredia MSP medzi Slovenskou republikou a Palestínskou samosprávou, aby sme prispievali k zlepšeniu podnikateľského prostredia, mali by sme sa najskôr sústrediť na podporu a rozvoj MSP.

Cieľ výskumu vychádza z významu malých a stredných podnikov v globálnej ekonomike aj v národnom meradle. Predložená práca má za úlohu analyzovať environmentálne determinanty projektov MSP, ktoré sú rozdelené v zásade do vnútorného prostredia a do vonkajšieho prostredia. Vnútorné prostredie obsahuje napríklad umiestnenie podnikov, výrobné metódy, ako aj iný majetok, atď

Hypotéza: Nie sú signifikantné rozdiely (pri α<=0.05) vnútorného prostredia MSP pôsobiacich na Slovensku a Palestíne. (v závislosti štruktúry kapitálu, podnikateľskej schopností a riadiacej štruktúry, ľudské zdroje, manažment spoločnosti, lokalizácie podniku na MSP**).**

---

[3] Slávik Š.: Strategický manažment. Sprint. Bratislava 2005. str. 120. ISBN 80-89085-49-0

[4] Lapusta, M. G.: Predprinimateľstvo: Učebnik, Moskva 2005, ISBN 5-16-002419-0

[5] IRIQAT, Raed. Profile of Palestinian industrial, tourism and construction SMEs before 2001. In Integrácia do Európskej únie a jej dôsledky III. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. ISBN 80-225-2308-9. S. 93-99.

[6] Daoudi.H.: Dynamics of Small, and Medium-Sized Enterprises: Evidence from the Occupied Palestinian Territory, EUI, 2004. ISBN 1028-3625

Tabuľka 1: Výsledky testovania hypotéz

KRAJÍNA `	UKÁZOVATEĽE	PRIEMERNÁ HODNOTA	STANDARDNÁ ODCHYLKA	T	SIG.
SR	Vnútorné prostredie	3.26	0.410	0.426	0.670
PSE		3.25	0.392		

Zdroj: vlastné výpočty autora.

Táto hypotéza bola skúmaná metódou t-testu, určenému na testovanie hypotéz. Výsledky testu ukazujú, že nie sú viditeľné signifikantné rozdiely vnútorného prostredia MSP pôsobiacich na Slovensku a Palestínskej samospráve. Nakoľko hodnota štatistickej významnosti je vyššia ako (0,05), teda aj nulová hypotéza bola prijateľná.

- **Štruktúra kapitálu MSP**

Tabuľka 2: Výsledky testovania hypotéz (štruktúra kapitálu)

KRAJÍNA	UKÁZOVATEĽE	PRIEMERNÁ HODNOTA	STANDARDNÁ ODCHYLKA	T	SIG.
SR	Kapitál	3.06	0.350	3.339	0.001
PSE		2.96	0.411		

Zdroj: vlastné výpočty autora.

Výsledky ukazujú, že existujú štatisticky významné rozdiely pri (α <= 0,05) medzi Slovenskou republikou a Palestínskou samosprávou podľa štruktúry kapitálu na MSP, pretože pre nich signifikántná úroveň je nižšia ako (0,05), v rámci všetkých ukazovateľov, výsledky boli tak isto čo mame v hypotéze, čiže existuje signifikantné rozdiely pri (α <= 0,05) medzi Slovenskou republikou a Palestínskou samosprávou podľa všetkých ukazovateľov, takže sme zamietli túto nulovú hypotézu pretože pre nich signifikantná úroveň nižšia ako (0,05).

- **Podnikateľská schopnosť a riadiace štruktúry MSP**

Tabuľka 3: Výsledky testovania hypotéz (podnikateľská schopnosť a riadiace štruktúry)

KRAJÍNA	UKÁZOVATEĽE	PRIEMERNÁ HODNOTA	STANDARDNÁ ODCHYLKA	T	SIG.
SR	Podnikateľské schopnosti a riadiaca štruktúra	3.28	0.525	-1.919	0.055
PSE		3.36	0.500		

Zdroj: vlastné výpočty autora.

Neexistuje signifikantné rozdiely pri (α <= 0,05) medzi Slovenskou republikou a Palestínskou samosprávou v závislostí od podnikateľskej schopnosti a riadiacej štruktúry MSP, pretože pre nich signifikantná úroveň je väčšia ako (0,05). V rámci ukazovateľov: silný tím manažérov, ovládanie zákonov a nariadení štátnych orgánov, schopnosť obchádzať niektoré nariadenia zákonov a požiadavky administratívnych orgánov, dostatok dobrých podnikateľských ideí, strach z prijatia nesprávnych rozhodnutí ktoré privedú k strate, zistili sme že existuje signifikántné rozdiely pri (α <= 0,05) medzi Slovenskou republikou a Palestínskou samosprávou, pretože pre nich signifikántná úroveň je nižšia ako (0,05). V rámci vysokej odbornej úrovne manažérov nebol rozdiel medzi krajinami lebo signifikántná úroveň je väčšia ako (0,05), čiže sme akceptovali nulovú hypotézu.

- **Ľudské zdroje MSP**

Tabuľka 4: Výsledky testovania hypotéz (podnikateľský profil)

KRAJÍNA	UKÁZOVATEĽE	PRIEMERNÁ HODNOTA	STANDARDNÁ ODCHYLKA	T	SIG.
SR	Podnikateľský profil	3.49	0.647	5.081	0.000
PSE		3.24	0.553		

Zdroj: vlastné výpočty autora.

Zistilo sa, že existujú signifikántné rozdiely pri (α <= 0,05) v mnohých oblastiach riadenia ľudských zdrojov MSP v Slovenskej republike a Palestínskej samospráve. Výnimkou sú: Neustále vzdelávanie a rozvoj personálu, efektívne riadenie podniku, vysoká kvalifikácia zamestnancov, problémy s prepúšťaním zamestnancov, pretože hodnota ich štatistickej významnosti je menšia ako 0,05. hypotéza bola zamietnutá. Tieto rozdiely sú v prospech MSP pôsobiacich v Slovenskej republike. Celková priemerná hodnota je 3.49, v porovnaní s Palestínskou samosprávou (priemerná hodnota 2.24).

- **Manažment MSP**

Tabuľka 5: Výsledky testovania hypotéz (manažment)

KRAJÍNA	UKÁZOVATEĽE	PRIEMERNÁ HODNOTA	STANDARDNÁ ODCHYLKA	T	SIG.
SR	Štruktúra činností	3.34	0.662	-3.967	0.000
PSE		3.55	0.614		

Zdroj: vlastné výpočty autora.

Zistilo sa, že existujú signifikantné rozdiely pri (α <= 0,05) medzi Slovenskou republikou a Palestínskou samosprávou v závislosti od úrovne manažmentu v MSP. Okrem týchto oblastí: efektívne riadenie podniku, vzťahy s vlastníkom – ochota vlastníka delegovať väčšie právomocí manažérom, pretože hodnota ich štatistickej významnosti je menšia ako 0,05, tým pádom hypotéza bola zamietnutá. Tieto rozdiely sú v prospech Palestínskej samosprávy, celková priemerná hodnota je "3.55" oproti "3.81" v Slovenskej republike. V oblastí využívania IT/IS rozdiely sú v prospech Slovenskej republike, celková priemerná hodnota je "3.49" oproti "3.61".

ZÁVER

Na základe testovania stanovenej hypotézy môžeme konštatovať, že vo vnútornom prostredí MSP pôsobiacich na Slovensku a Palestínskej samospráve existujú signifikantné rozdiely, a to najmä v týchto oblastiach:

- štruktúre kapitálu MSP,
- prehľade legislatívnych podmienok podnikania,
- schopnosti obchádzať zákonné nariadenia a požiadavky administratívnych orgánov,
- dostatku dobých podnikateľských idei,
- strachu z prijatia nesprávnych rozhodnutí,
- vzdelávaní a rozvoji zamestnancov, ich kvalifikácii a prepúšťaní,

Zo spracovaných odborných materiálov, ako aj z výsledkov nášho prieskumu vyplývajú nasledujúce závery pre rozvoj MSP v oboch krajinách:

- Poskytovať odborné vzdelanie pre rozvoj požadovaných schopností pracovníkov pre činnosť MSP a poskytovať kurzy v oblasti manažmentu, marketingu, účtovníctva a výroby v súlade s charakteristikami i špecifikámi týchto podnikov
- Spolupráca medzi výskumnými centrami a akademickými, vládnými, konzultačnými aj občianskými organizáciani i inštitúciami v návrhu a riadení vzdelávacích programov

- znižovanie vládnej kontroly a prieťahov v konaní alebo na výkone hospodárskej činnosti.
- Vyvinúť podporné služby pre MSP, zvlášť prostredníctvom podpory a školení. Rozvinúť transparentnejší proces verejného obstarávania pri zabezpečovaní podporných služieb pre MSP.
- Zvýšiť konkurencieschopnosť MSP, zrýchliť internacionalizáciu a podporiť perspektívne sektory. Rozvíjať manažérske skúsenosti a ľudské zdroje MSP.

LITERATÚRA

[1] Iriqat, R.: Profile of Palestinian industrial, tourism and construction SMEs before 2001. In Integrácia do Európskej únie a jej dôsledky III. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. ISBN 80-225-2308-9. S. 93-99.

[2] Daoudi.H.: Dynamics of Small, and Medium-Sized Enterprises: Evidence from the Occupied Palestinian Territory, EUI, 2004. ISBN 1028-3625

[3] Lapusta, M.G.: Predprinimateľstvo: Učebnik, Moskva 2005, ISBN 5-16-002419-0

[4] Luetkenhorst, W: Corporate Social Responsibility and the Development Agenda: The case for actively involving small and medium enterprises, Intereconomics, May/June2004.

[5] Slávik, Š.: Strategický manažment. Sprint. Bratislava 2005. ISBN 80-89085-49-0

VÝPOČET ODČERPATEĽNÝCH ZDROJOV PRI OHODNOTENÍ POISŤOVNE

FREE CASH FLOW AND VALUATION OF THE INSURANCE COMPANY

Miroslav Jakubec*

ABSTRACT

In the past three years the notion of an economic depression has become an absolute record holder in terms of its occurrence in media worldwide. At the beginning, after its breakout, we strove to understand its causes and consequences, yet we had no idea about its scale, depth or time duration. And it is not different today. Despite consistent scrutiny of this new global phenomenon, which has shaken the so far unshakeable pillars of the strongest economies in Americas, Europe and Asia, we still have not understood its substance, especially in terms of possible evolution alternatives. The depression has also afflicted Slovakia, which has become a victim of its secondary consequences. Fortunately, the Slovak economy ran into the depression like an engine in full motion. However, it did not help much. The economy has been inevitably affected by the global slowdown. The decline in demand for foreign markets and the anxious conservativeness of foreign banks and insurance companies, which also exported it quickly to its subsidiaries in Slovakia, have done their job. Demand for insurance service was influenced by economic depression. A lot of companies cut their insurance expenses. The situation is similar in the household segment. Household demand for insurance services has declined partly due to general hysteria and partly due to lower household incomes. Decrease in this segment was massive and it influenced results of insurance companies. Negativ influence was also from the natural catastrophe. This paper aims to analyze the current situation at the valuation of the insurance companies (determination of free cash flow).

KEY WORDS

Expert Opinion, Valuation, Free Cash Flow, Discount Rate, Net Profit, Insurance Company

JEL Classification

G22

ÚVOD

Pojem kríza sa v posledných troch rokoch stal držiteľom absolútneho rekordu, pokiaľ ide o jej výskyt v masmédiách celého sveta. Na začiatku jej vypuknutia sme sa pokúšali pochopiť jej príčiny a konzekvencie, o jej šírke, hĺbke a rozložení v čase sme netušili nič. A nie je tomu inak ani teraz. Po dôslednom rozpitvávaní nového globálneho fenoménu, ktorý už stihol zatriasť doposiaľ neotrasiteľnými piliermi najsilnejších ekonomík Ameriky, Európy i Ázie, nám jeho podstata, najmä z hľadiska možných evolučných variantov, naďalej uniká. Kríza zasiahla aj Slovensko, resp. naša krajina sa stala skôr obeťou jej sekundárnych dôsledkov. Slovenská ekonomika na svoje šťastie vbehla do krízového stavu ako rozbehnutá lokomotíva. Ani to však nepomohlo a globálne spomalenie ju nevyhnutne zasiahlo. Pokles odbytu na zahraničných trhoch a úzkostlivá konzervatívnosť zahraničných bánk a poisťovní,

* Ing. Miroslav Jakubec, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

ktoré ju veľmi rýchlo exportovali aj do svojich dcérskych pobočiek na Slovensku, urobili svoje. Kríza v posledných rokoch ovplyvnila aj dopyt po poistných službách. Firmy obmedzili svoje výdavky na tieto služby. Podobná situácia je pri dopyte zo strany domácností, tu došlo k ešte výraznejšiemu poklesu, čo sa negatívnym spôsobom prejavilo na výsledkoch poisťovní a sprostredkovateľov poistného. Vývoj poisťovní a zaisťovní bol negatívnym spôsobom ovplyvnený prírodnými katastrofami (záplavy, zemetrasenia atď.). Z týchto dôvodov dochádza v poslednom období k fúziam a reštrukturalizáciam poisťovní, čo so sebou prináša potrebu ich ohodnotenia. Cieľom tohto príspevku je analyzovať možnosti výpočtu odčerpateľných zdrojov pri ohodnotení poisťovne.

1. Základná charakteristika poisťovne

Na úvod je potrebné charakterizovať pojem poisťovňa. *Poisťovňu* môžeme charakterizovať ako špecifický podnikateľský subjekt. Zákon o poisťovníctve definuje poisťovňu ako akciovú spoločnosť so sídlom na území Slovenskej republiky, ktorá vykonáva poisťovaciu činnosť na základe povolenia na vykonávanie poisťovacej činnosti udeleného úradom. Pretože ide o podnikateľský subjekt, vzťahujú sa na neho všeobecné princípy týkajúce sa ohodnocovania podnikov. Z dôvodu čo najvernejšieho stanovenia hodnoty poisťovne, je potrebné pochopiť niektoré špecifiká poistného podnikania, pretože aplikovanie všeobecných ohodnocovacích postupov, vhodných pre podniky, na poisťovne bez znalostí špecifík ich podnikania, je jednou z najväčších chýb, ktorých sa niektoré znalecké spoločnosti dopúšťajú.

Poistný trh je trh, na ktorom sa stretáva ponuka a dopyt po poistnej ochrane. Zahŕňa teda všetky vzťahy medzi predávajúcim a kupujúcim, ktorí používajú ako predmet svojej výmeny poistenie. Poisťovníctvo, ako jedno z odvetví národného hospodárstva, ponúka na poistnom trhu svoj tovar – peňažné služby – poistenie. Poistenie je špecifický druh tovaru (služby), ktoré môžeme definovať ako fiktívny tovar. Tento fiktívny tovar sa na trhu predáva, kupujúci musí zaň zaplatiť. Poistný trh sa podstatne líši od iných hospodárskych trhov tým, že široké vrstvy trhových subjektov (obyvateľstvo, organizácie, podnikatelia) nie sú si celkom vedomé ich dopytu po poistnej ochrane. Je to z toho dôvodu, že nemajú jasnú predstavu o existujúcej rizikovej situácii. Pri ďalšej analýze môžeme povedať, že poistný trh je trhom kupujúcich, a to preto, lebo o svojich zákazníkov – klientov sa uchádzajú poisťovne a ich sprostredkovatelia (prevláda ponuka nad dopytom)[1].

Subjektmi poistného trhu sú:

- poisťovne,
- pobočky zahraničnej poisťovne,
- zaisťovne,
- sprostredkovatelia,
- asociácie,
- orgán vykonávajúci dohľad nad poisťovníctvom,
- klienti.

Poistným rizikom je možnosť vzniku náhodnej udalosti, s ktorou je spojená povinnosť poisťovne alebo pobočky zahraničnej poisťovne poskytnúť poistné plnenie vo výške dohodnutej v poistnej zmluve.

Poistným kmeňom je súbor poistných zmlúv uzavretých poisťovňou alebo pobočkou zahraničnej poisťovne, ako aj súbor záväzkov a pohľadávok, ktoré sa vzťahujú na tieto zmluvy.

[1] Majtánová, A.: Poistný trh. Bratislava: Elita 1993, s. 11, ISBN 80-85323-32

2. Metódy ohodnotenia poisťovne

Pri ohodnotení poisťovne môžeme použiť tri základné prístupy:

1. **Majetkový prístup** – používa sa pri ohodnocovaní majetkovej podstaty, ktorá sa často označuje ako substančná hodnota. Hodnota zistená majetkovým ohodnotením je chápaná ako súčet individuálne ohodnotených zložiek majetku, od ktorého sa odpočíta suma individuálne ohodnotených záväzkov. V podmienkach SR majetkovému prístupu zodpovedá majetková a likvidačná metóda, ktorá je upravená vo Vyhláške MS SR č. 492/2004 Z.z. v znení neskorších predpisov. Pri majetkovom prístupe ohodnotenia poisťovne je potrebné poznamenať, že majetok týchto spoločností obsahuje špecifické zložky majetku ako sú napríklad obligácie, dlhopisy, pokladničné poukážky, opcie, forwardy, futurity atď. Z uvedeného vyplýva, že postup ohodnotenia majetku poisťovne bude podstatne náročnejší ako postup ohodnotenie majetku klasického výrobného podniku alebo podniku poskytujúceho služby. Metódy ohodnotenia finančných nástrojov, ako sú opcie, forwardy, futurity, swapy atď. sú známe iba úzkemu okruhu odborníkov, ktorí sa pohybujú v bankovom alebo poisťovacom sektore. V mnohých prípadoch je k ohodnoteniu takýchto finančných nástrojov potrebný špeciálny softvér a platené databázy (napr. Reuters), ktoré vlastnia iba vyššie spomínaní odborníci.
2. **Trhové porovnanie** – možno použiť v dvoch rovinách. V *rovine porovnateľných podnikov* je porovnávaný ohodnocovaný subjekt so subjektom, ktorého trhová hodnota je k určitému obdobiu známa. Pre porovnanie sa vyberajú podniky, ktoré sú bežne obchodovateľné na verejných burzách. V *rovine porovnateľných transakcií* je metodika podobná ako v predchádzajúcom prípade. Násobiteľa počítame na základe skutočne zaplatenej ceny za porovnateľné subjekty, ktoré boli predané v poslednej dobe. Hodnota ohodnocovaného subjektu sa potom rovná súčinu skutočne zaplatenej ceny za porovnateľné subjekty a hodnoty násobiteľa. Ak sú známe trhové hodnoty porovnanteľných spoločností, je možné vypočítať výslednú hodnotu dvoma základnými spôsobmi:
   a) *Na základe ukazovateľa P/E* – ide o pomer ceny akcie k zisku na akciu. V tomto prípade odhadneme na základe porovnania očakávaný P/E pri ohodnocovanej spoločnosti a porovnateľnej spoločnosti a vynásobíme posledným ziskom na akciu ohodnocovanej spoločnosti. Výsledok predstavuje hodnotu, ktorú sme dostali na základe trhového porovnania.
   b) *Na základe ukazovateľa M/B* – ide o pomer trhovej a účtovnej hodnoty vlastného kapitálu. Týmto pomerom vypočítaným pre porovnávanú spoločnosť vynásobíme účtovnú hodnotu vlastného kapitálu našej ohodnocovanej spoločnosti.

   V prípade, ak sú známe porovnateľné transakcie vychádza sa zo známej hodnoty, za ktorú bola predaná alebo kúpená porovnateľná spoločnosť, t.j. v našich podmienkach akákoľvek poisťovňa. Následne sa stanoví cena ohodnocovanej spoločnosti (poisťovne) na základe násobiteľov, ktorými môžu byť:
   a) pomer M/B,
   b) pomer ročného zisku po zdanení (neuvažujeme s mimoriadnym ziskom).

   Trhové porovnanie by malo byť iba doplnkovým ohodnotením. Pri trhovom porovnaní je nevyhnutné myslieť na fakt, že trhová kapitálizácia nie

je totožná s trhovou hodnotou spoločnosti. Rozdiel spočíva v tom, že trhová cena v priebehu obdobia kolíše, preto nie je vhodné brať do úvahy okamžitú cenu akcií k určitému dátumu. Ďalší rozdiel je v tom, že pri kúpe alebo predaji väčšieho objemu akcií je cena vyššia o cca 20 – 50 %. Táto skutočnosť býva odôvodňovaná tým, že nový majiteľ platí cenu za získanie kontrolného podielu v danej spoločnosti. V niektorých prípadoch môže byť trhová cena akcie ovplyvnená rôznymi špekuláciami alebo pohybom akcií v dôsledku reštrukturalizácie alebo privatizácie. V prípade použitia tejto metódy sa ohodnocovateľ nevyhne niektorým problémom, ako napr. zameranie porovnateľných bánk a poisťovní, skladba ich klientov atď.

3. **Výnosové ohodnotenie** – vychádza zo všeobecne uznávaného postupu. Hodnota každého ekonomického aktíva sa rovná súčasnej hodnote pravidelných budúcich výnosov, ktoré budú plynúť majiteľovi z držania tohto aktíva.

Pri výbere vhodnej metódy je potrebné brať do úvahy skutočnosť, že poisťovňa ako podnikateľský subjekt hospodári s minimálny objemom dlhodobého hmotného a nehmotného majetku. Poisťovne spravujú v prevažnej miere cudzí kapitál. V prípade poisťovne je cudzí kapitál vo forme technických rezerv, ktorý musí byť dostatočný na to, aby nielen v súčasnosti, ali i v budúcnosti boli schopné plniť záväzky voči svojim klientom.

Najčastejšie používaným prístupom pre ohodnotenie poisťovne je výnosové ohodnotenie, preto mu v ďalšom texte budeme venovať najväčšiu pozornosť. Výber prístupu alebo metódy ohodnotenia poisťovne ovplyvňuje aj dôvod jej ohodnotenia. Podobne ako pri klasických podnikoch aj ohodnotenie finančnej inštitúcie je určitou službou, ktorú si zákazník objednáva a ktorá mu prináša určitý úžitok. Ohodnotenie poisťovne preto vychádza z rôznych podnetov a môže slúžiť k rôznym účelom, napr. pri jej kúpe alebo predaji, pri vstupe nových akcionárov, pri fúziách a akvizíciách, pri sanácií, likvidácií alebo konkurze, pri porovnaní so subjektami, ktorých akcie sú obchodované na burze alebo pre vnútornú potrebu poisťovne. Dôležitú úlohu hrá fakt, či potrebujeme ohodnotiť poisťovňu ako celok alebo iba niektoré zložky jej majetku. Z tohoto dôvodu je nesmierne dôležité si na začiatku ohodnotenia ujasniť, z akého podnetu je ohodnocovanie vykonávané a aká hodnota má byť výsledkom ohodnotenia. Voľba metódy ohodnotenia by mala potom byť podriadená funkciám, ktoré by malo ohodnotenie plniť. Pre určenie trhovej hodnoty môžeme použiť metódu trhového porovnania alebo výnosovú metódu. Majetkové ohodnotenie je možné použiť pri ohodnotení jednotlivých zložiek majetku poisťovne.

Ohodnocovanie finančných inštitúcií výnosovou metódou predstavuje kľúčový a nepochybne nutný spôsob stanovenia hodnoty poisťovne ako podnikateľského subjektu. Bez tohoto spôsobu nie je možné považovať stanovenie hodnoty poisťovne za vieryhodné (s výnimkou ohodnotenia napr. pre daňové alebo účtovné potreby, kedy postačuje majetkové ohodnotenie). Tento spôsob ohodnotenia je najnáročnejší, pretože vyžaduje pomerne dôkladnú finančnú analýzu, ktorá sa však odlišuje od finančno – ekonomickej analýzy klasických podnikov. Tento spôsob ohodnotenia je náročný na odbornú spôsobilosť konkrétneho znalca a vo väčšine prípadov býva výsledkom tímovej práce špecialistov, ktorí sa jednotlivými problematikami zaoberajú.

Výnosové ohodnotenie poisťovne je založené na podobnej báze ako výnosové ohodnotenie podniku. Je nutné stanoviť čistý ročný diskontovaný efekt pre majiteľa v prvom období (približne na päť rokov), pre nasledujúce obdobie je nutné stanoviť pokračujúcu hodnotu poisťovne ako večnú anuitu alebo perpetuitu diskontovanú na súčasnú hodnotu. Poisťovňu neohodnocujeme len ako súhrn majetku, ale ako podnikateľský subjekt s príslušným právom (licenciou) k podnikaniu. Oprávnenie k podnikaniu je veľmi dôležitý

pojem, pretože k získaniu poisťovacej licencie je nutné splniť pomerne náročné podmienky, ktoré stanovuje zákon.

Pri ohodnotení poisťovne môžeme identifikovať tri rozdiely oproti ohodnoteniu klasického podniku. Ide o nasledovné rozdiely:

1. finančná analýza poisťovne,
2. stanovenie odčerpateľných zdrojov (efekt pre majiteľa),
3. stanovenie miery kapitalizácie.

Z dôvodu obmedzeného rozsahu tohto príspevku sa v ďalšom texte budeme venovať spôsobom stanovenia odčerpateľných zdrojov.

3. Stanovenie odčerpateľných zdrojov

Postup stanovenia odčerpateľných zdrojov pri ohodnocovaní poisťovne je odlišný od postupu, ktorý sa používa pri ohodnocovaní klasických podnikov. Pri ohodnotení podnikov môže byť postup stanovenia odčerpateľných zdrojov (FCF – Free Cash Flow) nasledovný:

Tržby - náklady /bez nákladových úrokov/	
= čistý príjem z operácií /prevádzkový CF/ - dane	= EBITt - EBITt * t
= EBIT po zdanení + odpisy	= EBITt * (1 – t) + ODPt
Cash flow z operácií - Δ WC /pracovný kapitál/ - investičné výdavky	= EBITt * (1 – t) + ODPt - Δ WCt - INVt
= Free Cash Flow	**= EBITt * (1 – t) + ODPt – - Δ WCt - INVt**

Pri stanovení odčerpateľných zdrojov poisťovne musíme brať do úvahy skutočnosť, či pri výpočte hodnoty poisťovne uvažujeme s vývojom a udržaním súčasného poistného kmeňa alebo uvažujeme aj s nárastom poistného kmeňa (uzatvorenie nových poistných zmlúv). V prípade, ak postupujeme pri ohodnotení podľa prvej alternatívy (plán finančného hospodárenia uvažuje s vývojom a udržaním súčasného poistného kmeňa, ktorého objem sa postupne redukuje), nebude do kalkulácie peňažného toku zahrnutá pokračujúca hodnota (perpetuita), ktorá v štandardných prípadoch reprezentuje ekonomický výkon spoločnosti za horizontom explicitných projekcií. Namiesto tejto hodnoty sa v poslednom období uvažovanej existencie súčasného poistného kmeňa predpokladá výplata celého vlastného kapitálu a nepoužitých rezerv – v princípe ukončenie činnosti poisťovne. Súčasná hodnota takto definovaných peňažných tokov predstavuje hodnotu podniku (Enterprice Value). V poslednom kroku bude táto hodnota upravená o tú časť pasív (úročených cudzích zdrojov), ktorá neprináleží vlastníkom poisťovne a o tzv. neprevádzkové aktíva, t.j. aktíva, ktoré sú držané v spoločnosti, ale nie sú bezprostredne používané k tvorbe ekonomického zisku.

V prípade, ak uvažujeme s nárastom poistného kmeňa budeme pri výpočte hodnoty poisťovne vychádzať z odčerpateľných zdrojov, ktoré vypočítame tak, že od čistého zisku odpočítame investície, nerozdelený zisk pre účely platobnej schopnosti a prídel do rezervného fondu. Takto vypočítané odčerpateľné zdroje sú diskontované na súčasnú hodnotu mierou kapitalizácie na úrovni nákladov vlastného kapitálu. Pri výpočte hodnoty poisťovne v danom

prípade uvažujeme s dvojfázovým modelom, pričom druhá fáza je reprezentovaná pokračujúcou hodnotou (tzn. neobmedzená životnosť podniku).

Postup výpočtu odčerpateľných zdrojov v prípade poisťovne je nasledovný:

Čistý zisk
- investície
- nerozdelený zisk pre účely platobnej schopnosti
- prídel do rezervného fondu

Odčerpateľné zdroje

Niektorí autori odporúčajú pri ohodnotení poisťovne použiť pre výpočet odčerpateľných zdrojov FCF equity. Tento postup vzhľadom na odlišnosť poisťovne od klasického podniku nie je vhodný.

ZÁVER

Vyššie uvedeným príspevkom sme sa snažili poukázať na rozdiely a problémy, ktoré vznikajú pri ohodnocovaní poisťovní. Niektorí znalci alebo znalecké organizácie berú rozdiely medzi klasickými podnikmi a poisťovňami na ľahkú váhu. Použitím metodiky, ktorá je vhodná na ohodnotenie podnikov, sa častokrát dopracujú k výsledkom, ktoré nemajú žiadnu vypovedaciu schopnosť. Tieto výsledky nie je možné použiť na medzipoistné porovnávanie. Keďže problematika ohodnocovania poisťovní je veľmi náročný proces, chceme týmto príspevkom podať odbornej verejnosti praktický návod, ako zvládnuť tento zložitý a náročný proces ohodnocovania.

LITERATÚRA

[1] Copeland, T., Koller, T., Murin, J.: Valuation Measuring & Managing the Value of Companies, Second Edition, New York, John Wiley & Sons, 1996

[2] Hrdý, M.: Oceňování finančních institucí, GRADA Publishing, Praha, 2005

[3] Jakubec, M., Kardoš, P., Kubica, M.: Riadenie hodnoty podniku, Kartprint, Bratislava, 2005

[4] Kislingerová, E.: Oceňování podniku, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2001

[5] Majtánová, A.: Poistný trh. Bratislava: Elita 1993, ISBN 80-85323-32

[6] Majtánová, A., Daňhel, J., Ducháčková, E., Kafková, E.: Poisťovníctvo Teória a prax. Praha: Ekopress 2006

[7] Mařík, M.a kol.: Metody oceňování podniku. Praha: Ekopress, 2003

CSR AKTIVITY TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI
CSR ACTIVITIES OF THE TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC

Eliška Jirásková, Darina Myšáková

ABSTRACT
The paper deals with the issue of social responsibility of the companies in terms of the Technical University of Liberec. The authors' aim is to acquaint the broad public with the activities realised at this university. The paper describes briefly SOF, which stems from the theoretical background and whose objective is to introduce the issue to the readers. The greatest focus is maintained on the SOF activities, which are divided into three categories: the area of education and retraining, employing the minor and jeopardized population groups and balancing the private and work life of the employees.

KEY WORDS
Corporate Social Responsibility, education and retraining, , access to learning for people with mental disabilities,employment of vulnerable groups

JEL Classification
M14

1. ÚVOD

Společenská odpovědnost firem vychází z předpokladu, že žádná firma nefunguje pouze na ekonomických vztazích, ale svou podnikatelskou činností ovlivňuje také své okolí, kvalitu života svých zaměstnanců, místní komunitu a společnost jako celek. Obecně přináší SOF podniku řadu výhod a zisků především nefinančního rázu, například vyšší přitažlivost pro investory, odlišení od konkurence, zvýšení obratu, zvýšení kvality produktů či služeb. V tomto článku bude pozornost zaměřena na společenskou odpovědnost uskutečňující se v rámci Technické univerzity v Liberci bez zřetele na aktivity, které je možno zařadit do SOF, ale které má univerzita jako školské zařízení v rámci své činnosti povinné. Nejdříve je stručně popsána SOF na teoretické bázi, na kterou navazuje první oblast zabývající se vzděláváním a rekvalifikací. Pozornost je zde zaměřena především na akademickou poradnu a Centrum dalšího vzdělávání, kde je mimo jiné pojednáno o projektu rozvoje jazykových kompetencí zaměstnanců na TUL v angličtině, o kurzu aktuálních gramotností či o Univerzitě třetího věku. Dále jsou v článku popsány aktivity Technické univerzity v oblasti zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva (občanské sdružení Tulipán) a aktivity vyvažování osobního a pracovního života zaměstnanců jako například poskytnutí možnosti využívat zkrácené úvazky, flexibilní pracovní dobu a dětský koutek, kde je zajištěno bezplatné hlídání dětí zaměstnancům i studentům TUL.

2. Společenská odpovědnost firem

Pojem společenská odpovědnost firem vznikl překladem anglického výrazu Corporate Social Responsibility, který se běžně vyskytuje pod zkratkou CSR. Přestože se tento koncept objevil již na začátku sedmdesátých let 20. století, neexistuje dodnes jednotná definice, která by přesně popisovala jeho význam. Je to dáno tím, že společenská odpovědnost firem nemá fakticky žádné konkrétní hranice, které by ji vymezovaly, a je založena na dobrovolnosti. [1]

Evropská komise v roce 2001 v dokumentu nazvaném Zelená kniha s podtitulem Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, definovala CSR jako

dobrovolné začleňování sociálních a ekologických otázek do podnikatelské činnosti firmy, a to ve spolupráci se stakeholders. [2] Stakeholdeři jsou všechny osoby, instituce nebo organizace, které ovlivňují chod podniku nebo jsou podnikem ovlivněny. Podle významnosti je můžeme rozdělit do dvou skupin: primární a sekundární. Mezi primární stakeholdery patří například vlastníci podniku a investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři a místní komunita. Sekundární stakeholdeři jsou vládní instituce, lobbisté, konkurenti, média, občanská a obchodní sdružení a také veřejnost. [3]

Sdružení mezinárodních a českých společností a firem Business Leaders Forum, které prosazuje dodržování etiky v podnikatelské praxi a skutečné naplňování společenské odpovědnosti firem, vymezuje CSR jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. Mezi členské firmy BLF patří například American Express, Teléfonica O2, Vodafone, ČSOB, Komerční banka, Ernst & Young, McDonald´s a Plzeňský prazdroj. [4]

CSR tvoří tři základní pilíře, které společensky odpovědná firma plně respektuje: ekonomický, sociální a environmentální. Ekonomický pilíř zahrnuje platební morálku, dodržování smluv a ochranu dat, akce proti úplatkářství, chudobě a praní špinavých peněz, plnění závazků v ochraně spotřebitele či dodržování stanovených etických kodexů. Do sociálního pilíře spadá firemní filantropie, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, podpora vzdělávání a rekvalifikace, zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva, rovnost žen a mužů, sponzoring, dodržování lidských práv, zodpovědné propouštění, angažovanost ve prospěch místní komunity a vyvažování osobního a pracovního života svých zaměstnanců. V rámci environmentálního pilíře by firma měla identifikovat dopady své činnosti na životní prostředí. Environmentální pilíř zahrnuje ochranu přírodních zdrojů, investice do ekologických technologií, úspory energie nebo ekologickou politiku podniku. [5]

Jestliže podnik přijme za své principy CSR přinese mu to řadu výhod a zisků především nefinančního charakteru jako posílení důvěryhodnosti firmy, budování image, vyšší přitažlivost pro investory, zviditelnění značky, odlišení od konkurence, zvýšení produktivity práce, loajality zaměstnanců, zvýšení obratu a finanční úspory vyplývající z ekologického chování. [6]

3. CSR aktivity Technické univerzity v Liberci – oblast vzdělávání a rekvalifikace

Technická univerzita v Liberci v oblasti podpory vzdělávání a rekvalifikace zajišťuje mnoho aktivit. Můžeme uvést například Centrum dalšího vzdělávání, které umožňuje studium osobám v důchodovém věku, akademickou poradnu a poradnu pro zpřístupňování studia lidem se zdravotním postižením, nespočet nejrůznějších kurzů a v neposlední řadě výzkum, jehož hlavním účelem je publikovat nová fakta a poznatky, které obohatí širokou veřejnost.

3.1 Centrum dalšího vzdělávání

Jedná se o centrum nabízející vzdělání specifickým skupinám obyvatel, kteří by jinak neměli k dalšímu vzdělání tak snadný přístup. Centrum v současné době zaměstnává šest stálých zaměstnanců a 43 externích pedagogů z různých oblastí působnosti. Jedná se o pedagogy univerzit, například Západočeské univerzity či Technické univerzity v Liberci, a zkušené odborníky z praxe, kde jako příklad lze uvést MUDr. Martina Bolcha z Neurochirurgické kliniky Masarykovy nemocnice v Ústí nad Labem. [7]

S TUL má centrum mimo jiné společný projekt „Rozvoj jazykových kompetencí zaměstnanců TUL v angličtině“, který spočívá v realizaci výuky anglického jazyka pro 225 zaměstnanců a doktorandů a je realizován ve spolupráci s katedrou cizích jazyků. Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická dále garantuje formou kombinovaného studia několik kurzů pedagogické přípravy, například pro učitele středních škol, učitele praktického vyučování a odborného výcviku, vychovatele v družinách, speciální pedagogiku či rozšiřující studium speciální pedagogiky. Ve spolupráci s Fakultou textilní jsou pořádány kurzy manažerské psychologie či podnikání v textilu, kde je možnost pokračovat v šestisemestrovém bakalářském studijním programu. Ekonomická fakulta pak nabízí od roku 2010 kurz aktuálních gramotností, který je poskytován v rámci operačního programu „vzdělávání pro konkurenceschopnost“ a který je určen především zájemcům z řad starší střední generace, kteří si potřebují rozšířit dovednosti v počítačové, sociální, mediální, jazykové či finanční gramotnosti a vytvořit jim tak předpoklady pro kvalitnější profesionální působení a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce.

V rámci CDV je pro občany starší 50 let a alespoň se středním vzděláním zakončené maturitou možnost studia také na „Univerzitě třetího věku“, kde je nabízeno celkem 50 vzdělávacích kurzů. Uchazeči mají možnost si vybrat z volitelných kurzů, ucelených víceletých studijních programů či pouze přednášek a aktivit Klubu studujících a absolventů Univerzity třetího věku. [8] Studující a absolventi této univerzity spolu se studenty Seniorenkolleg VŠ Zittau/Görlitz a Akademie pro starší v Trojmezí mají možnost účastnit se vzdělávacích, kulturních a společenských aktivit v rámci „Příhraničního vzdělávání seniorů“ spolufinancovaném z prostředků Evropského fondu pro regionální rozvoj. Cílem projektu je seznamovat starší občany s historií, kulturou, jazykem sousední země, popř. navázat bližší kontakty a přátelské vztahy v rámci Euroregionu Nisa. [9]

3.2 Akademická poradna a poradna pro zpřístupňování studia lidem se zdravotním postižením

Akademická poradna nabízí komplexní systém odborného poradenství a konzultace při řešení studijních problémů a překážek nejen studentů, ale také uchazečům o studium či absolventům. [10] Jedná se například o zprostředkování podpůrných služeb pro klienty se specifickými potřebami, zprostředkování zdravotně-sociální péče, konzultace v oblasti koncipování a realizace služeb osobní asistence [11] umožňující pohyb a orientaci v areálu TUL a při studiu. Poradna se nachází na vysokoškolských kolejích v přízemí jednoho z bloků. Studentům je zpřístupněna také speciální studovna, která se nachází v suterénu Univerzitní knihovny a nabízí vybavení umožňující práci s textem a studium literatury studentům se smyslovým i tělesným postižením. K dispozici jsou zde počítače se speciální klávesnicí pro tělesně postižené, televizní lupa pro zrakově postižené, telefon pro sluchově postižené a počítače pro zrakově postižené umožňující hlasové ovládání počítače. Univerzita dále nabízí parkoviště s rampou, výtahy, několik zcela bezbariérových budov a v několika budovách částečný bezbariérový přístup prostřednictvím nájezdových lyžin a tzv. „schodolezu“ (jednoduché bateriově poháněné zařízení, s jehož pomocí lze zdolat schodiště a terénní stupně [12]).[13]

3.3 Pořádání kurzů pro širokou veřejnost

Za všechny pořádané kurzy na TUL můžeme uvést například „**STARTTECH – Začni s technikou“,** který TUL realizuje již od srpna roku 2009. Od té doby bylo již uspořádáno více než 50 akcí, do nichž se zapojilo přes 1 000 dětí. V rámci tohoto projektu se TUL snaží přiblížit vědu a techniku dětem ze základních a středních škol poskytováním dílen a laboratoří

Technické univerzity. Během pololetních prázdnin si například v prostorách strojírenské fakulty mají děti možnost samostatně vysoustružit kolečka a v laboratořích fakulty textilní se pak seznámí s jednotlivými textiliemi a principy jejich úprav. Díky dotacím z Evropské unie v rámci operačního programu „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“ jsou všechny akce včetně pomůcek a občerstvení zdarma, což vítají především rodiče, kteří vědí, že je o jejich děti dobře postaráno. [14]

V roce 2010 dále pod hlavičkou projektu **„STARTTECH – Začni s technikou“** zahájila svou činnost „Dětská univerzita“, jejíž dlouhodobý program je určený pro žáky základních a středních škol. Cílem tohoto programu je především dlouhodobé využití volného času dětí formou netradičního studia vybraných oborů (například robotika, elektronika, mechatronika), které jsou upraveny věku účastníků. Dále by tento program měl děti seznámit s principy vysokoškolského studia formou hry, tzn., že děti musí splnit všechny náležitosti včetně přijímacího řízení, zápisu, imatrikulace, výuky rozdělené na zimní a letní semestr, přednášek, praktických cvičení a slavnostního zakončení promocí. Podmínkou úspěšného studia pak bude obhajoba závěrečné práce před odbornou komisí. Výuka je zajištěna odborníky z TUL a Střední průmyslové školy strojní a elektrotechnické a externisty spolupracujícími s univerzitou. [15]

4. CSR aktivity Technické univerzity v Liberci – zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva

V oblasti zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva můžeme uvést občanské sdružení Tulipán, které v současné době zaměstnává 21 zaměstnanců se zdravotním postižením. Samotné zapojení Technické univerzity v Liberci spočívá především v odborných praxích studentů pedagogické fakulty, v pořádání obecně prospěšných konferencí a v poskytnutí prostoru pro prodej výrobků, které byly zaměstnanci tohoto sdružení vyrobeny.

4.1 Tulipán

Jedná se o občanské sdružení, jehož hlavním posláním je podpora samostatnosti, občanského začlenění a volnočasové aktivity rozvíjející osobnost lidí s postižením a které působí v Liberci již od poloviny roku 2004. Mezi další aktivity tohoto sdružení patří například podpora sebeobslužných dovedností, zlepšování informační dostupnosti a poskytování bezplatného poradenství pro klienty, rodiče a příbuzné lidí s handicapem a rozšiřování alternativ tvořivého trávení volného času. V současné době toto sdružení zaměstnává 21 zaměstnanců se zdravotním postižením, kteří se zabývají výrobou keramiky, svíček, ale také tiskovými a kopírovacími službami poskytovanými převážně studentům. Jedná se například o vazbu a tisk diplomových, bakalářských prací či jiných tiskových dokumentů. Samotné zapojení Technické univerzity v Liberci pak spočívá především v odborných praxích studentů pedagogické fakulty uskutečňujících se v prostorech chráněných dílen, které slouží jako tréninkové prostředí a studenti si tak mají možnost vyzkoušet si své teoretické poznatky v praxi, čímž je budoucím pedagogům poskytnuta důležitá zkušenost. Dále se TUL ve spolupráci se sdružením zabývá pořádáním obecně prospěšných konferencí. Sdružení Tulipán bylo například pověřeno přípravou a podporou vlastní realizace konference „Handicap“ a národní konference „Vysokoškolské studium bez bariér“. Mezi hlavní úkoly sdružení patřilo zabezpečení servisu, programu pro zahraniční hosty konference, příprava odborné a podpůrné části programu, právní a tlumočnické služby, včetně vydání konferenčního sborníku a občerstvení. Organizátorem a garantem těchto konferencí byla Akademická poradna při CDV.

5. CSR aktivity Technické univerzity v Liberci - vyvažování osobního a pracovního života svých zaměstnanců

Technická univerzita v Liberci v oblasti vyvažování osobního a pracovního života svých zaměstnanců podniká mnoho aktivit. Mezi nejvýznamnější patří poskytnutí možnosti využívat zkrácené úvazky a flexibilní pracovní dobu a především vybudování dětského koutku, který zajišťuje bezplatné hlídání dětí zaměstnancům i studentům TUL. Za tyto dvě aktivity získala TUL ocenění Vstřícný zaměstnavatel 2010. Dále se jedná například o poznávací zájezdy pro zaměstnance univerzity do různých evropských zemí za nižší cenu či bowlingové turnaje pro zaměstnance, kde mezi sebou soutěží jednotlivé katedry.

5.1 Dětský koutek

Dětský koutek vybudovala fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická v roce 2009. Hlídání dětí, které je bezplatné, v současné době zajišťuje sedm studentek pedagogické fakulty. Dětský koutek je hojně využíván především studentkami kombinovaného studia, které tak získaly možnost svěřit své dítě do bezpečných rukou, zatímco jdou na přednášku nebo skládají zkoušku. Projekt je zatím zajištěn na tři roky díky čtyřmilionové dotaci od Ministerstva práce a sociálních věcí. [16]

6. ZÁVĚR

Přestože nemá Technická univerzita v Liberci vypracovanou konkrétní jednotnou koncepci CSR, řadu kritérií přesto plní a dané problematice věnuje dostatečnou pozornost. Vezmeme-li v úvahu, že koncept CSR stojí na třech hlavních pilířích, kterými jsou ekonomický, sociální a environmentální, je z textu zřejmé, že TUL věnuje největší pozornost právě pilíři sociálnímu. Konkrétně se jedná o vybudování bezbariérového přístupu v areálu školy, snahu o začlenění minoritních skupin do normálního života, kvalifikaci zaměstnanců či o vyvažování jejich osobního a pracovního života. Veliká pozornost je zde věnována také zvyšování úrovně vzdělanosti široké veřejnosti. Závěrem lze konstatovat, že díky těmto rozmanitým aktivitám, je Technická univerzita v Liberci společensky velmi odpovědnou institucí.

LITERATÚRA

[1] BERKA, Robert. *Společensky odpovědné firmy mají výhodu* [online]. Inovace.cz, 2010-04-30 [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW: <http://www.inovace.cz/for-life/zdravi-a-zivotni-styl/clanek/spolecensky-odpovedne-firmy-maji-vyhodu/>.
[2] COM. Commission of the European Communities: *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [online]. Brussels: COM, 2001 [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf>.
[3] *Zainteresované strany – stakeholdeři* [online]. Společenská odpovědnost firem, 2008 [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW: < http://www.csr-online.cz/Page.aspx?stakeholderi>.
[4] Co je *Business Leaders Forum?* [online]. Business Leaders Forum [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW: < http://www.blf.cz/about.htm>.
[5] KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem.* 1. vyd. Kanina: OPS, 2010. 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

[6] *Společenská odpovědnost firem* [online]. BusinessInfo.cz, 2008-02-29 [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/>.
[7] *Centrum dalšího vzdělávání, Lidé* [online]. Technická univerzita v Liberci, 2007 [cit 2011-03-22]. Dostupný z WWW:
<http://www.cdv.tul.cz/mod/resource/view.php?id=28&page=7>.
[8] DVOŘÁKOVÁ, E. *Informace o studiu v programech celoživotního vzdělávání.* 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. 22 s. ISBN 978-80-7372-613-3
[9] *Přeshraniční vzdělávání seniorů.* [online]. [cit 2011-03-22]. Dostupný z WWW:
<http://www.cdv.tul.cz/file.php/1/Letak_ERDF.pdf>.
[10] *Akademická poradna a centrum podpory na TU v Liberci* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011[cit 2011-03-20]. Dostupný z WWW:
<http://web.tul.cz/uchazeci/dokument-3011.html>.
[11] *Další poradny* [online]. [cit 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <www.cuni.cz/UK-317-version1-PoradnyMimoUK.doc.
[12] *Schodolez pásový repasovaný* [online]. 2007 [cit 2011-03-22]. Dostupný z WWW:
<http://www.zdravotnicke-potreby.com/schodolezy/schodolez-pasovy-repasovany-79>.
[13] *Průvodce Technickou univerzitou v Liberci* [online]. Technická univerzita v Liberci, 2009 [cit 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <web.tul.cz/pruvodce-technickou-univerzitou-v-liberci-pro-studenty-se-zdravotnim-postizenim_pdf_1054>.
[14] KOČÁRKOVÁ, J. *Technika není nuda, vědí to i malé děti* [online]. 2011 [cit 2011-03-24]. Dostupný z WWW:
<http://www.starttech.cz/index.php?page=clanky.ReadClanek&id=50>.
[15] *Dětská univerzita pro žáky základních škol* [online]. [cit 2011-03-21]. Dostupný z WWW:
<http://www.starttech.cz/dokumenty/TZ/STARTTECH%20DETSKA%20UNIVERZITA%20TZ.pdf>.
[16] *Vstřícný zaměstnavatel 2010: Univerzita v Liberci* [online]. Deník.cz, 2010-10-21 [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW:
< http://www.denik.cz/ekonomika/vstricny-zamestnavatel--univerz20101021.html>.

OCHRANNÁ ZNÁMKA PODNIKU VERSUS OCHRANNÁ ZNÁMKA PRODUKTU

COMPANY'S TRADE MARK VERSUS PRODUCT'S TRADE MARK

Peter Kardoš

ABSTRACT

Article is based on comaring trade-mark of company with trade-mark of company's products. Experts for this kind of valuation have to solve quite important problems when they determine royalty rate (licence fee) for company and for products. Royalty method is one of the most important method for trade-mark valuation and apart from royalty fee there is more variables for discuss. For example output, usually used as revenues, method for valution (it is possible to use income methods, methods based on costs, meethods based on comparing) and discount rate.

KEY WORDS

Trade mark, valuation, intangible assets

JEL Classification

G12

ÚVOD

Môžeme konštatovať, že význam ochrannej známky (OZ) ako druhu nehmotného majetku v posledných rokoch rastie a do budúcnosti je predpoklad ďalšieho zhodnocovania tohto typu nehmotného majetku. V súvislosti s ohodnotením ochrannej známky vzniká množstvo otázok a nevyjasnených problémov, ktoré je potrebné priebežne riešiť a diskutovať o nich. Článok si kladie za cieľ analyzovať problematiku ohodnocovania ochrannej známky podniku a ochrannej známky jeho jednotlivých produktov, keďže v tejto oblasti je množstvo nevyjasnených problémov (najmä v oblasti stanovenia licenčných poplatkov), pričom súčasné postupy ohodnocovania častokrát vedú k nesprávnym výsledkom a skresleným výstupom. V spoločnosti dochádza k postupnému uvedomovaniu si významu nehmotného majetku v podniku ako jedného z rozhodujúcich prvkov tvorby hodnoty podniku a odčerpateľných zdrojov v budúcnosti, preto je potrebné túto problematiku skúmať intenzívnejšie.

1. Charakteristika pojmu ochranná známka

Pod pojmom **ochranná známka** rozumieme „slovné, obrazové, priestorové alebo kombinované označenie, ktoré je schopné odlíšiť výrobky alebo služby pochádzajúce od rôznych výrobcov alebo poskytovateľov služieb a je zapísané do registra ochranných známok u príslušného patentového alebo známkového úradu."[1].

Samozrejme, ochrannú známku je možné zadefinovať rôzne, najmä v zahraničnej literatúre sú uvedené viaceré súvisiace pojmy a charakteristiky.

Už samotný názov ochrannej známky nie je v právnom systéme jednotlivých krajín jednotný. Vo Veľkej Británii sa používa pojem **trade mark**, v USA pojem **trademark**. V práve Európskej únie a v dokumentoch Svetovej organizácie duševného vlastníctva (WIPO) a Svetovej obchodnej organizácii (WTO) sú využívané oba pojmy [2]. Niektorí odborníci

uvádzajú, že tieto pojmy sú totožné, ďalší vidia v používaní pojmov „trade mark“ a „trademark“ odlišnosti.

V podmienkach Slovenskej republiky platí podobná definícia, akú vo svojej práci uvádza Josef Malý, pričom samotná definícia je upravená v zákone č. 506/2009 Z. z. o ochranných známkach nasledovne:

„Označenie, ktoré môže tvoriť ochrannú známku, je akékoľvek označenie, ktoré možno graficky znázorniť a ktoré tvoria najmä slová vrátane osobných mien, písmená, číslice, kresby, tvar tovaru alebo jeho obal, prípadne ich vzájomné kombinácie, ak takéto označenie je spôsobilé rozlíšiť tovary alebo služby jednej osoby od tovarov alebo služieb inej osoby.“ [3]

Ochranná známka je len to označenie, ktoré je (v podmienkach Slovenska) zapísané v registri ochranných známok na Úrade priemyselného vlastníctva SR.

Samozrejme, existujú a bežne sa používajú aj nezapísané označenia. Ide o známe logá firiem alebo výrobkov, ktoré sú používané, ale oficiálne nie sú registrované a teda nemôžu požívať prvky ochrany, ktoré má ochranná známka. Tie totiž ochranná známka získava práve zápisom do registra ochranných známok.

Základnou funkciou ochrannej známky je funkcia **rozlišovacia**. Spoločnosti so známou ochrannou známkou svoje výrobky zvyčajne predávajú za podstatne vyššie ceny ako výrobcovia, ktorí vyrábajú tovar rovnakej kvality, ale ich ochranná známka je menej známa.

V zahraničí je bežné, že hodnotu ochrannej známky (napr. aktualizácia hodnoty ochrannej známky v účtovníctve v súlade s medzinárodnými účtovnými štandardami IFRS, resp. GAPP) aktualizujú spravidla raz ročne. Zároveň sa zostavuje rebríček najhodnotnejších značiek sveta, ktorý sa taktiež každoročne aktualizuje.

Uvádzame štatistiky, ktoré boli uverejnené na webovej stránke cs.wikipedia.org za rok 2010 a ich porovnanie so situáciou v rokoch 2006 a 2002 [4]:

Tab. č. 1

Najhodnotnejšie ochranné známky sveta (v mld. USD)

	Rok 2002		Rok 2006		Rok 2010	
Por.	**Ochranná známka**	**Hodnota OZ**	**Ochranná známka**	**Hodnota OZ**	**Ochranná známka**	**Hodnota OZ**
1.	Coca-Cola	69,9	Coca-Cola	67	Coca-Cola	70,5
2.	Microsoft	64,1	Microsoft	56,9	IBM	64,7
3.	IBM	51,2	IBM	56,2	Microsoft	60,9
4.	General Electric	41,3	General Electric	48,9	Google	43,6
5.	Intel	30,9	Intel	32,3	General Electrics	42,8
6.	Nokia	30	Nokia	30,1	McDonald's	33,6
7.	Disney	29,3	Toyota	27,9	Intel	32,0
8.	McDonald's	26,4	Disney	27,8	Nokia	29,5
9.	Marlboro	24,2	McDonald's	27,5	Disney	28,7
10.	Mercedes-Benz	21,01	Mercedes-Benz	21,8	Hewlett-Packard	26,9

Ako je zrejmé z prehľadu, v prvej desiatke najhodnotnejších ochranných známok v priebehu ôsmich rokov nastali zmeny najmä v oblasti samotného poradia, čo sa týka nových spoločností, sú zmeny menšie. Stabilne si svoje miesta držia spoločnosti Coca-Cola,

Microsoft a IBM, ktoré sa dlhodobo dlžia na priečkach troch najhodnotnejších ochranných známok. Ďalšie spoločnosti, ktoré sú v prvej desiatke dlhodobo, sú spoločnosti General Electric, Intel, Nokia, Disney a McDonald's. Zvyšné dve priečky sú premenlivé, v minulosti patrili spoločnostiam Mercedes-Benz a Marlbolo, resp. Toyota. V roku 2010 je situácia odlišná, spoločnosť Google sa prepracovala už na štvrté miesto, teda jej hodnota sa od roku 2006 zvýšila viac ako dvojnásobne. Zároveň z rebríčka vypadli všetky automobilové značky, čo pravdepodobne súvislelo so situáciou na automobilových trhoch v posledných dvoch rokoch a desiatu priečku v roku 2010 zaujala spoločnosť Hewlett-Packard. Čo sa týka samotnej hodnoty, je zrejmé, že tá sa zásadne nemení, napríklad hodnota spoločnosti Coca-Cola bola v roku 2002 na úrovni 69,9 miliardy USD, v roku 2010 je to 70,5 miliardy USD, čo je zmena vo výške 0,86 % v priebehu ôsmich rokov. Môžeme konštatovať, že táto značka, ktorá je na trhu už viac ako 100 rokov, už svoj maximálny úspech dosiahla, je možné sa s ňou stretnúť v rozhodujúcej väčšine krajín sveta a ďalší intenzívnejší rast nie je pravdepodobný.

2. Rozhodujúce faktory pri ohodnocovaní ochranných známok

Tieto faktory môžeme jednoducho odvodiť od predchádzajúceho vzorca na výpočet hodnoty ochrannej známky, keďže každý vstup môže významne ovplyvniť jej celkovú hodnotu. Charakterizujme si jednotlivé faktory pri ohodnocovaní ochranných známok.

Rozsah výroby – ide o klasické tržby, ktoré spoločnosť ako celok dosahuje, resp. bude dosahovať v budúcnosti. Znalec v tomto prípade neuvažuje ani s čistým ziskom ani s cash flow, ale s tržbami, keďže licenčné poplatky za použitie ochrannej známky sa odvíjajú práve od tržieb spoločnosti. Znalec má spravidla k dispozícii informácie o tržbách dosiahnutých v minulosti, zároveň by však objednávateľ mal dodať aj predpokladané tržby na nasledujúce obdobia. Ak tieto nie sú známe, je potrebné odborným odhadom vychádzajúc z historických súvislostí stanoviť prognózu tržieb.

Licenčný poplatok – ide o poplatok, ktorý platí používateľ licencie ako odplatu za jej užívanie. Poplatok môže byť stanovený rôznymi spôsobmi, či už ako percento zo zisku, percento z tržieb, kombináciou (ročný paušál a percento zo zisku) a podobne. Spôsob stanovenia licenčného poplatku v nemalej miere závisí od druhu nehmotného majetku, spôsobu jeho ochrany a tiež od dohody medzi poskytovateľom a prijímateľom licencie. Pri ochranných známkach sa výška licenčného poplatku najčastejšie stanovuje v závislosti od výšky tržieb, pričom táto výška je diferencovaná podľa druhu podnikania a druhu ochrannej známky (je logické, že pri „well-known“ ochrannej známke bude licenčný poplatok podstatne vyšší). Väčšinou licenčný poplatok predstavuje najväčší problém pri stanovení ochrannej známky produktu aj ochrannej známky podniku.

Koeficient miery kapitalizácie – vypočítanú výšku licenčného poplatku je potrebné prepočítať na čistú súčasnú hodnotu, k čomu slúži koeficient miery kapitalizácie. V teórii financií je tento koeficient známy pod názvom odúročiteľ. Mal by zahŕňať jednak základnú bezrizikovú sadzbu danej krajiny, ale aj riziko vyplývajúce zo straty likvidity, nedostatočného odbytu výrobkov a podobne. Znalec v tomto prípade musí veľmi citlivo zvážiť výšku koeficientu miery kapitalizácie, keďže tento koeficient môže taktiež významne ovplyvniť hodnotu ochrannej známky. Práve v týchto prípadoch je žiaduce, aby mal znalec aspoň základné ekonomické vzdelanie za účelom posúdenia správnej výšky odúročiteľa. Interval používaného odúročiteľa nie je možné jednoznačne stanoviť, opäť to závisí od krajiny, odvetvia, aj samotnej ochrannej známky.

Podiel nehmotného majetku na výrobe – pri ohodnocovaní ochrannej známky vzniká potreba eliminovania neznačkových výrobkov, teda výnosy použité v kalkulácii diskontovaného toku hotovosti sa musia vzťahovať len k značke, ktorá je hodnotená. [5] Mnohokrát spoločnosť chráni značkou len časť svojich výrobkov, ktoré je potrebné presne špecifikovať. Typickým príkladom je potravinárstvo, napríklad výroba jogurtov a mliečnych výrobkov, kde podnik chráni všetky svoje výrobky hlavnou ochrannou známkou spoločnosti, ale má registrované aj ochranné známky s názvami jednotlivých jogurtov. Pri stanovení hodnoty známok jednotlivých jogurtov je potrebné konkrétne špecifikovať, koľko tržieb za určité časové obdobie, spravidla jeden rok, prináša konkrétny výrobok chránený touto ochrannou známkou. Typickou situáciou, kde sa využíva podiel nehmotného majetku na výrobe, je napríklad televízny priemysel, kde sú chránené jednotlivé vysielané relácie.

3. Problémy pri rozlíšení ochrannej známky podniku a ochrannej známky produktu

3.1 Použitie vhodnej metódy

Vyhláška Ministerstva spravodlivosti SR č. 492/2004 Z. z. v znení neskorších predpisov veľmi striktne stanovuje možnosti využívania len dvoch metód na ohodnotenie ochranných známok – metódu licenčnej analógie a metódu kapitalizácie odčerpateľných zdrojov. Znalci sa v názoroch, či je to správne alebo nesprávne, značne odlišujú. Na jednej strane argumentujú skutočnosťou, že v iných krajinách (napríklad Česká republika), vznikalo množstvo súdnych sporov, keď dvaja znalci stanovili odlišné hodnoty s použitím odlišných metód. Na druhej strane iní znalci uvádzajú, že podľa vyhlášky sa dá v praxi len orientovať, nie je možné podľa nej postupovať striktne [6].

Je faktom, že prax mnohokrát vyžaduje použiť aj výnosové metódy ohodnotenia, ktoré nie sú tak často používané, aby bolo možné dopracovať sa k presnejším výsledkom. Zároveň často vzniká potreba použiť pri ohodnotení ochrannej známky nákladový prístup, prípadne porovnávacie metódy. V tejto súvislosti je potrebné upraviť aj slovenskú legislatívu tak, aby umožnila použiť aj iné modely, ktoré sa využívajú napríklad pri ohodnocovaní ochranných známok ako predmetu záložného práva v prospech bánk, čo začína byť v Slovenskej republike pomerne bežné.

V súvislosti s ohodnotením ochranných známok sa najčastejšie používaná tzv. metóda licenčnej analógie, vo svete známa pod pojmom „Relief from Royalty Method“. Percentuálne použitie v Slovensku sa pohybuje na úrovni okolo 80 – 85 % všetkých prípadov ohodnotenia. Pri ochrannej známky podniku aj ochrannej známky produktu je v princípe použitie metód rovnaké, aj preto vznikajú problémy pri odlíšení jednotlivých ochranných známok.

3.2 Stanovenie správnej výšky licenčného poplatku

Výška licenčného poplatku predstavuje rozhodujúci a nosný problém pri stanovení ochranných známok. Je tomu tak aj v prípade, keď sa hodnotia ochranné známky produktu a ochranná známka podniku ako celku. Štandardne sa priemerná výška licenčného poplatku pohybuje na úrovni 1 % z tržieb, pričom existujú faktory za zvýšenie tejto úrovne a zároveň aj faktory redukujúce. Faktory za zvýšenie sa využívajú napríklad nasledujúce:

Významnými faktormi, ktoré ovplyvňujú výšku licenčného poplatku a smerujú k použitiu vyššej sadzby sú najmä:

- všeobecná známosť ochrannej známky;
- používanie známky v spojení s názvom, logom spoločnosti,

- dĺžka ochrany;
- dĺžka používania;
- rozsah ochrany v zahraničí;
- zdarilosť, jednoduchosť, dobrá zapamätatelnosť označení.

Významnými faktormi, ktoré ovplyvňujú výšku licenčného poplatku a smerujú k použitiu nižšej sadzby sú najmä:

- ochranné známky zapísané a používané v odbore, kde práva na označenie nemajú všeobecne mimoriadnu hodnotu;
- rozsah ochrany a používanie v zahraničí;
- vykazovanie zlých hospodárskych výsledkov spoločnosti.

Zásadný problém nastáva v prípade, ak sa na ohodnotenie OZ produktu aj OZ spoločnosti využije rovnaký licenčný poplatok. Potom môže dôjsť k takejto situácii:

Modelový príklad

Uvažujme s priemerným licenčným poplatkom na úrovni 1 % z tržieb ročne, ročnými tržbami na úrovni 1 milión Eur ročne rastúce ročne o 2 % (na úrovni dlhodobej inflácie) a životnosťou ochrannej známky 10 rokov. Potom hodnota ochrannej známky je na úrovni **67.688,- Eur**.

Vypočítaná hodnota predstavuje ochrannú známku podniku. Uvažujme ďalej so situáciou, že spoločnosť má okrem hodnota ochrannej známky podniku aj štyri ochranné známky produktov, ktoré zabezpečujú 40, 30, 20 a 10 % z tržieb. Potom hodnota ochranných známok týchto produktov pri nezmenených parametroch je nasledovná:

Ochranná známka produktu A: 27.075,- Eur
Ochranná známka produktu B: 20.306,- Eur
Ochranná známka produktu C: 13.538,- Eur
Ochranná známka produktu D: 6.769,- Eur

Výsledná hodnota ochranných známok produktov predstavuje sumu **67.688,- Eur**, čo je totožné s hodnotu ochrannej známky spoločnosti. Lenže tento postup je absolútne nesprávny. Je to z dôvodu, že keď spočítame hodnoty ochranných známok produktov a podniku, zistíme, že výsledný licenčný poplatok vlastne nebol 1 %, ale 2 % a došlo k zdvojeniu hodnoty. Správny postup by mal byť založený na úprave licenčného poplatku najmä pri ohodnotení ochranných známok produktov. Je predsa nelogické, aby ochranná známka podniku mala rovnaký licenčný poplatok ako ochranná známka jednotlivých produktov. Tento postup sa ale v praxi nerešpektuje a potom dochádza k anomáliám, z ktorých jedna je znázornená v horeuvedenom príklade.

ZÁVER

Na hodnotu ochrannej známky vplýva množstvo faktorov, ktoré v mnohých prípadoch nie sú v znaleckých posudkoch dostatočne kvantifikované a ich nedostatočná analýza spôsobuje významné rozdiely medzi ohodnotením ochranných známok a ich skutočnou trhovou hodnotou.

Problém nastáva aj v prípadoch, kedy má spoločnosť registrovaných viacero ochranných známok a predmetom ohodnotenia nie je len ochranná známka spoločnosti, ale aj ochranná známka konkrétnych produktov. Pri takýchto prípadoch je potrebné pristúpiť k úprave licenčného poplatku, ktorý by sa mal odvíjať od známosti každej ochrannej známky, aby sa nezamieňala ochranná známka podniku s ochrannou známkou produktu. Ide totiž o veľmi špecifickú problematiku ohodnocovania, kde je potrebné pristupovať ku každému prípadu samostatne a analyzovať ho podrobne zo všetkých strán.

Je potrebné zabezpečiť prepojenie teoretických znalostí v tejto oblasti s praxou, najmä v oblasti skúmania výšky licenčných poplatkov v už realizovaných transakciách s úrovňou licenčných poplatkov využívaných pri spracovávaní znaleckých posudkov.

LITERATÚRA

[1] MALÝ, J.: Obchod nehmotnými statky. Praha: C. H. BECK, 2002
[2] PÍTRA, V.: Zákon o ochranných známkách. Komentář. Praha: C. H. BECK, 1996
[3] § 2 zákona. č. 506/2009 Z. z. o ochranných známkach
[4] http://cs.wikipedia.org/wiki/Ochrann%C3%A1_zn%C3%A1mka
[5] HAIG, D.: Oceňování značky a jeho význam. Praha MANAGEMENT PRESS, 2002.
[6] Týždenník TREND, 22. 11. 2002, názov článku: Ani súdni znalci neveria v dokonalosť striktnej Metodiky

ZMENY V OBCHODE VPLYVOM OBCHODNÝCH REŤAZCOV

CHANGES IN TRADE EFFECT CHAINS

Jana Kissová*

ABSTRACT

In the process of globalization has been to assemble and changing several sectors respectively market changes. Trade as a sector covers many areas, sectors and activities that can not be all mapped in detail. For the breadth of this industry, I focused more in-store or food market, food industry. Grocery experienced significant change due to chain stores. Their emergence is a manifestation of globalization and concentration of sales. In the early years of their operation has been perceived in Slovakia more positive, however, gradually brings the dominance of negative and disadvantages.

The paper deals with retail chains, their position in our market and changes related to their entry into our market. The conclusion is a brief assessment of the current state of the food market and supermarket chains.

KEY WORDS

trade, chains, market, firms, product

JEL Classification

D46, O12

ÚVOD

V rámci procesu globalizácie došlo k spájaniu a k zmene viacerých odvetví resp. zmene trhu. V odvetví obchodu boli takisto tieto zmeny zaznamenané. Obchod ako odvetvie zastrešuje veľa oblastí, sektorov a činností, ktoré nie je možné všetky podrobne zmapovať. Pre rozsiahlosť tohto odvetvia som sa bližšie zamerala v rámci obchodu na trh potravín resp. potravinársky priemysel. Obchod s potravinami zaznamenal významnú zmenu vplyvom obchodných reťazcov. Ich vznik je prejavom globalizácie a koncentrácie predaja. V prvých rokoch bolo ich pôsobenie na Slovensku vnímané skôr pozitívne, postupne však prináša so sebou dominanciu negatív a nevýhod.

Príspevok sa zaoberá problematikou obchodných reťazcov, ich postavením na našom trhu a zmenami súvisiacimi s ich vstupom na náš trh. V závere je stručne zhodnotený súčasný stav trhu s potravinami a obchodných reťazcov.

Podstata obchodu

Obchod ako pojem je širším termínom zastrešujúcim viaceré definície i význam. Môže to byť napr. podnik, zaoberajúci sa poskytovaním produktov alebo služieb alebo činnosť resp. kontrakt dohodnutý medzi obchodnými partnermi. V najkomplexnejšom význame zastrešuje odvetvie nazvané ako odvetvie obchodu a služieb.

Ako každý termín aj pojem obchod možno členiť z hľadiska viacerých kritérií:[1]

a) podľa teritória môže ísť o obchod: domáci, zahraničný, medzinárodný, svetový

b) podľa legálnosti sa obchod člení: legálny, čierny, šedý

c) podľa práce v obchodnej činnosti: maloobchod, veľkoobchod, sprostredkovatelia

* Ing. Jana Kissová., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. 1/0410/10 100%

[1] VIESTOVÁ, K.2001. *Teória obchodu*. Bratislava: Sprint, 2001. 208 s .ISBN 80- 88848-88-1

Charakteristika maloobchodu:

Maloobchod predstavuje súhrn činností súvisiacich s predajom výrobkov alebo služieb konečným spotrebiteľom. Činnosť realizujú predovšetkým maloobchodní predajcovia, v menšej miere ju môžu vykonávať aj výrobcovia a veľkoobchodní predajcovia. Predajne maloobchodu sa vyskytujú v rôznych veľkostných skupinách, kategóriách a formách najčastejšie vo forme samoobslužného obchodu. V predajniach s malou predajnou plochou je často využíva pultový predaj.

Charakteristika veľkoobchodu:

Veľkoobchod predstavuje klasický prvok obchodného systému – je medzičlánkom medzi výrobcom a maloobchodom.

Charakteristika dodávateľov tovaru:

Dodávatelia tovaru predstavujú samotní výrobcovia, ktorí realizujú predaj svojich produktov za pomoci veľkoobchodu a maloobchodu. Len vo veľmi obmedzenom rozsahu výrobcovia realizujú predaj tovaru priamo spotrebiteľom. V obchodnom vzťahu majú väčšiu vyjednávaciu pozíciu a môžu vyvíjať tlak na obchod a presadzovať si výhodnejšie podmienky

Vývoj obchodu potravinárskeho priemyslu nástupom obchodných reťazcov (OR)

V danom príspevku sa budem zaoberať obchodom na trhu potravín resp. potravinárskym priemyslom.

Odvetvie obchodu potravinárskeho priemyslu zaznamenalo nástupom obchodných reťazcov významnú zmenu na slovenskom trhu. Ich vstup resp. existencia na slovenskom trhu je výsledkom globalizácie obchodu. Proces výrazného etablovania obchodných reťazcov na trhu SR nastal v roku 2000, ktorý je považovaný zo spomínaného pohľadu za prelomový. Pre obchod v SR sa stali novým prvkom na trhu. S ich nástupom na trh resp. s ich vstupom do obchodu v SR začali realizovať obchodnú politiku, ktorou významne a zásadne zmenili a ovplyvnili dovtedajšiu klasickú štruktúru obchodu. Priniesli sa Slovensko potrebnú konkurenciu ako hybnú silu rozvoja, ktorou nútia konkurenciu zmobilizovať svoje sily, vystupňovať svoje úsilie. Udávajú nové pravidlá a nastolili aj iné podmienky a pravidlá súťaženia a konkurencie na trhu. [2]

Pred nástupom obchodných reťazcov v rámci maloobchodného predaja potravinárskeho priemyslu existovali nasledovné formy predaja:

- Obchody s potravinami,
- Samoobsluhy,
- Diskonty,
- Zmiešané predajne,
- Pultové potravinárske predajne.

Po nástupe obchodných reťazcov k nim pribudli nasledovné typy predajní:

- Obchodné domy a nákupné strediská,
- Hypermarkety,
- Supermarkety.

[2] Protimonopolný úrad: Analýza správania sa obchodných reťazcov na trhu SR. [online]. 2001 [citované : 09. 01. 2010]. Dostupné na: <http://www.antimon.gov.sk/19/33/analyza-spravania-sa-obchodnych-retazcov>

Zmeny v obchode nástupom obchodných reťazcov

V rámci globalizácie došlo v roku 2001 k významnej zmene v prostredí obchodu vstupom nadnárodných spoločností na slovenský trh. Významná zmena sa dotýkala najmä štrukturálnych zmien na trhu maloobchodu, veľkoobchodu, ale i trhu dodávateľov tovarov do maloobchodných reťazcov. Okrem zmeny štruktúry trhu, priniesli so sebou aj iný systém predaja, zmeny v dodávateľsko – odberateľských vzťahoch, nové formy spolupráce i nové praktiky, na ktoré neboli doterajší obchodníci či výrobcovia zvyknutí. Obdobie r. 2001 je považované za prelomové, kedy došlo k výraznému nástupu procesu etablovania sa týchto subjektov.

Po nástupe OR sa trh rozdelil na nasledovné na 3 trhy, pre ktoré je potrebné uviesť nasledovné charakteristiky týchto trhov a zmeny súvisiace so vstupom OR:

a) Zmeny na trhu maloobchodu vyvolané vstupom obchodných reťazcov (OR) na trh:[3]

- predaj s veľkou predajnou plochou realizovaný v supermarketoch a hypermarketoch, s využitím ďalších doplnkových služieb a činností, ktoré im napomáhajú k získavaniu potenciálnych zákazníkov,
- pomocou rôznych marketingových podnetov sa snažia výrazným spôsobom ovplyvňovať spotrebiteľské správanie,
- prinášajú nové spotrebiteľské zvyklosti (napr. veľké týždenné nákupy, novodobý fenomén „nákup ako zábava“ – popri nakupovaní je tu možnosť aj iných aktivít vďaka sústredeniu reštaurácií, rôznych aktivít pre deti a kultúrnych zariadení...)

Výhody OR oproti iným malopredajcom:

- možnosť odberu tovaru vo veľkých množstvách umožňujúci OR získať od výrobcu množstevné zľavy,
- vďaka svojej veľkosti a ekonomickej sile majú väčšiu vyjednávaciu silu, ktorá im umožňuje dojednanie lepších podmienok pri nákupe tovaru v porovnaní s odberateľmi s nižším množstvom tovaru (napr. peňažné a nepeňažné plnenia, služby, zľavy, a iné ...),
- dosahovanie výrazných úspor nákladov z rozsahu predajom tovaru vo veľkom množstve,
- vyššie uvedené faktory im umožňujú predávať tovar za vyššiu cenu, predstavujú významnú výhodu a pomáhajú im presadzovať sa na tomto trhu.

Negatívny dopad pôsobenia OR pre malopredajcov:

- zánik mnohých maloobchodných predajní najmä vo veľkých mestách (väčšie sídliskové predajne)

b) Zmeny na trhu veľkoobchodu vyvolané vstupom obchodných reťazcov (OR) na trh:[4]

- OR odoberá tovar priamo od výrobcu a tým obchádza stupeň klasického veľkoobchodu

Nevýhody veľkoobchodu:

- nízky stupeň jeho integrácie na horizontálnej a vertikálnej úrovni,

[3] Protimonopolný úrad: Analýza správania sa obchodných reťazcov na trhu SR. [online]. 2001 [citované : 09. 01. 2010]. Dostupné na: <http://www.antimon.gov.sk/19/33/analyza-spravania-sa-obchodnych-retazcov>

[4] Protimonopolný úrad: Analýza správania sa obchodných reťazcov na trhu SR. [online]. 2001 [citované : 09. 01. 2010]. Dostupné na: <http://www.antimon.gov.sk/19/33/analyza-spravania-sa-obchodnych-retazcov>

- nevhodná obchodná politika, ktorá nie je prispôsobená podmienkam OR.

Negatívny dopad pôsobenia OR pre veľkoobchod:

- realizácia obchodu bez účasti veľkoobchodov sa odráža na poklese ich tržieb.
- zánik niektorých maloobchodných predajní pod konkurenčným tlakom obchodného reťazca a znižovanie odberu tovarov z veľkoobchodu ostatnými maloobchodnými predajňami a nasledovný zánik veľkoobchodov.

c) Zmeny na trhu dodávateľov tovarov vyvolané vstupom obchodných reťazcov (OR) na trh:[5]

- nastáva zmena v obchodným vzťahoch, kde OR získali vyjednávaciu pozíciu najmä voči tým dodávateľom, ktorý nie sú príliš výrobne a ekonomicky silní, ich výrobky majú menej silnú až slabú značku a je pre charakteristický vyšší podiel predaja cez OR
- pri výrobcoch so slabou pozíciou si OR stanovujú obchodné podmienky, pri ich neakceptovaní zo strany výrobcu (dodávateľa) vypadáva dodávateľ zo systému dodávateľov do OR

Negatívny dopad pôsobenia OR pre dodávateľov tovaru:

- pre menších výrobcov, ktorí nemajú výraznejšie postavenie na trhu, silnú značku sú odsúdení na zánik, ohrození resp. nútení hľadať svoju výrobnú jedinečnosť, diverzifikovať odbyt s využitím aj iných odbytových kanálov, hľadať možnosti horizontálnej a vertikálnej integrácie a kooperácie, budovať posilňovať svoju značku...

Zhodnotenie stavu obchodu na trhu s potravinami

Zhodnotenie stavu v obchode je náročné s ohľadom na to, čo je predmetom posudzovania. Obchod s potravinami je po nástupe obchodných reťazcov rozčlenení na 3 časti a to na trh maloobchodu, veľkoobchodu a dodávateľov potravín (potravinárske podniky – výrobcovia potravín). Zatiaľ čo obchodné reťazce pôsobiace najmä na trhu maloobchodu resp. veľkoobchodu majú vedúce postavenie vyplývajúce z ich tržieb a obratu, dodávatelia vstupov resp. výrobcovia potravín si neustále zhoršujú svoju pozíciu resp. svoje postavenie na trhu.

Hodnotenie a postavenie potravinárskeho priemyslu každoročne monitoruje Potravinárska komora Slovenska (PKS). Z uvedených analýz vyplýva fakt, že postavenie potravinárskeho priemyslu sa neustále zhoršuje resp. zaznamenáva sústavný úpadok. Prijatou legislatívou sa znížila konkurencieschopnosť domácich potravinárskych podnikov, čím boli vážne poškodené ich záujmy. Svedčia o tom ekonomické ukazovatele vývoja v potravinárskom priemysle. Negatívny vývoj bol zaznamenaný nielen v celkovej zamestnanosti, kde podiel na zamestnanosti v potravinárstve priemysle tvorí len 1,6%.[6]

Bol zaznamenaný takisto nepriaznivý stav priemyslu aj v obchodnej bilancii. Slovenskí potravinári resp. dodávatelia vstupov majú problémy s umiestnením svojich výrobkov na zahraničných trhoch, ale čo je horšie, majú problémy s umiestnením svojich výrobkov i na domácom trhu. Následkom toho je každoročné zvyšovanie množstva

[5] Protimonopolný úrad: Analýza správania sa obchodných reťazcov na trhu SR. [online]. 2001 [citované : 09. 01. 2010]. Dostupné na: <http://www.antimon.gov.sk/19/33/analyza-spravania-sa-obchodnych-retazcov>

[6] http://www.strava.sk/showdoc.do?docid=8066

dovážaných potravín v porovnaní s množstvom exportovaných potravín. Výsledkom toho sú nasledovné nepriaznivé údaje v obchodnej bilancii dokumentované v nasledovnej tabuľke.

Tabuľka 1 Vývoj obchodnej bilancie potravín SR za obdobie 2005-2009

Rok	Vývoj obchodnej bilancie potravín SR
2005	- 665 711 209
2006	- 560 478 329
2007	- 694 366 586
2008	- 871 742 942
2009	- 950 173 752

Zdroj: http://www.strava.sk/showdoc.do?docid=8066

Podľa agentúry Terno, ktorá okrem iného každoročne sleduje postavenie a úroveň trhu s potravinami, maloobchodný predaj potravín v roku 2009 v SR poklesol o 10%. Pokles nastal po desaťročí nepretržitého rastu tržieb. V celkovom vyjadrení predstavuje pokles o vyše 321 miliónov eur a dotýka sa desať najsilnejších obchodných reťazcov. Tento výrazný pád je pripisovaný najmä nákupom domácich spotrebiteľov v zahraničí, akciovým cenám a klesajúcej kúpyschopnosti obyvateľov.

Pokles predaja potravín nezmenil výraznejšie rozloženie síl medzi jednotlivými reťazcami. Desiatku najsilnejších obchodníkov naďalej tvorí šesť medzinárodných a štyri domáce spoločnosti. Napriek poklesu obratu si vedúce postavenie udržalo Tesco. Zo slovenských subjektov sa v desiatke pravidelne umiestňujú dve Coop Jednoty - bratislavská a novozámocká. Najmenší medziročný pokles obratu dosiahla slovenská spoločnosť Labaš - len 1,1 percenta. Najúspešnejším potravinárskym špecialistom bola Billa, zásluhou pestrého sortimentu a dôrazu na predaj čerstvých potravín.

Straty z prvého polroka 2009 sa obchodníkom nepodarilo dohnať ani v druhom polroku. Rastúca nezamestnanosť viedla ľudí k šetreniu na nákupoch potravín. Medzi obchodníkmi to aktivovalo konkurenciu a vytvorilo podmienky na pokles cien potravín, ktoré zlacneli o 3,2%.[7]

Tabuľka 2 TOP 10 potravinárskeho obchodu za rok 2009

Poradie	Obchodný reťazec	Obrat (mi. Eur)	Zmena za rok
1.	TESCO Stores SR	857,1	-15%
2.	METRO C& C Slovakia	422,5	-14%
3.	BILLA	387,0	-4,7%
4.	KAUFLAND SK	317,9	-5%
5.	AHOLD Retail Slovakia	187,5	-9,2%
6.	LIDL Slovenská republika	159,4	-12,8%
7.	CBA Slovakia	158,1	-13,8%
8.	Labaš	125,3	-1,1%
9.	COOP Jednota Bratislava	99,1	-3,5%
10.	COOP Jednota Nové Zámky	80,2	-5%

Zdroj: agentúra TERNO

[7] Potravinové a obchodné reťazce a doprava potravín. [online]. 2010 [citované : 12. 04. 2011]. Dostupné na: <http://www.transport.sk/spravy/cestna - doptava/2835>

ZÁVER

Každá zmena prináša sa sebou množstvo výhod i nevýhod, čo platí i v prípade vstupu obchodných reťazcov na trh SR, ktoré sú v poslednom období vnímané skôr negatívne. Okrem zmeny štruktúry trhu a systému predaja nastolili i zásadné nové, pre výrobcov dovtedy neznáme pravidlá súťaženia. Priniesli so sebou akýsi nový pohľad na konkurenciu, kde nie sú konkurentmi samotné reťazce medzi sebou navzájom, ale najmä výrobcovia štandardných tovarov, malopredajcovia či distribútori.

K najzávažnejším skutočnostiam patrí fakt, že ich pôsobenie na našom trhu negatívne zasahuje domácich výrobcov – prvovýrobcov, spracovateľov a dodávateľov vstupov, ktorých postavenie a existencia sú značne ohrozené. Pre udržanie sa na trhu nemajú veľa možností - buď príjmu tvrdé a nevýhodné podmienky na spoluprácu s OR, alebo realizujú svoju produkciu v menších predajniach (diskontoch, samoobsluhách), ktoré sú však paradoxne takisto odsúdené na zánik resp. postupne zanikajú v dôsledku tvrdej cenovej konkurencii reťazcov.

LITERATÚRA

[1] VIESTOVÁ, K.2001. *Teória obchodu*. Bratislava: Sprint, 2001. 208 s .ISBN 80- 88848-88-1

[2] Potravinové a obchodné reťazce a doprava potravín. [online]. 2010 [citované : 12. 04. 2011]. Dostupné na: <http://www.transport.sk/spravy/cestna - doptava/2835>

[3] Protimonopolný úrad: Analýza správania sa obchodných reťazcov na trhu SR. [online]. 2001 [citované : 09. 01. 2010]. Dostupné na: <http://www.antimon.gov.sk/19/33/analyza-spravania-sa-obchodnych-retazcov>

[4] http://www.strava.sk/showdoc.do?docid=8066

KONKURENCESCHOPNOST MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V ČESKÉ A SLOVENSKÉ REPUBLICE

THE COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE CZECH AND SLOVAK REPUBLIC

Markéta Klímková* a Jana Hornungová**

ABSTRACT

We often hear from the government, from television, radio or read in newspapers about the competitiveness of the economies of individual countries. The concept of competiveness is starting to become a myth. Thanks to some well established benchmarks of competitiveness, we are able to compare the competitiveness of small and medium enterprises in the Slovak Republic, as well as in the Czech Republic, as described in post. From the methodological point of view was used in the paper a theoretical analysis of the economic environment in the Czech Republic, namely the competitiveness of SMEs and its comparison with the competitiveness of small and medium enterprises in the Slovak Republic. The comparison was then used statistical data were evaluated with the theoretical background. Finally, the paper is a comprehensive evaluation of how the competitiveness of Czech and Slovak SMEs.

KEYWORDS

Competitiveness, Small and Medium-sized Enterprises, The European Union, Czech Republic

JEL Classification

M21

ÚVOD

Pojem konkurenceschopnost se začíná stávat mýtem. Slýcháváme jej tak často, že se postupně stává symbolem existence a schopnosti firem uspět na trhu. Je jako fenomén, aniž by někdo věděl, co toto tajemné slovo vůbec znamená. Lidé si začínají klást otázku, znamená vůbec něco anebo je to jen nějaká chiméra, která se z času na čas v ekonomii objeví? Pokud by konkurenceschopnost skutečně nic neznamenala, patrně by už tento výraz odešel do zapomnění. Jelikož k tomu však stále nedošlo a není zde nějaká tendence, že by k tomu v brzké budoucnosti mělo dojít, je třeba se konkurenceschopností důsledněji zabývat.

Konkurenceschopnost je možné definovat mnoha způsoby. Jednou z takovýchto definic může být schopnost firmy (podniku) úspěšně odolávat konkurenci se stejným nebo podobným zaměřením na domácích nebo zahraničních trzích. V současném světě se publikuje nepřeberné množství žebříčků lidí či podniků, počínaje kvalitou univerzit a konče nejbohatšími lidmi. Nesmíme však ovšem zapomenout také na existenci žebříčků konkurenceschopnosti, kterou můžeme měřit z hlediska regionu, státu, odvětví, podniku či produktu. Nejčastěji bývá konkurenceschopnost hodnocena na úrovni podniku, proto se tímto tématem budeme v následujícím příspěvku zabývat [4].

* Ing. Markéta Klímková, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky, spoluautorský podíl 50%

** Ing. Jana Hornungová, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky, spoluautorský podíl 50%

Základní charakteristiky malých a středních podniků a konkurenceschopnosti

Podnik jako takový je chápán jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Definice podniků podle Evropské unie je dána požadavky, které přijala Evropská komise 7. února 1996 a je shodná jak pro Českou republiku, tak také Slovensko. Mezi základní kritéria posuzování patří:

- počet zaměstnanců – hlavní kritérium
- obrat
- celková hodnota aktiv
- nezávislost

Předtím, než se budeme zabývat srovnáním konkurenceschopnosti malých a středních podniků u nás a na Slovensku, je nutné si říci definici malých a středních podniků. Ta je již od roku 2005 zakotvena v zákoně a vychází z novelizace Nařízení Komise (ES) č. 70/2001. MSP se podle této definice dělí na:

- **Mikrofirma** – do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR
- **Malá firma** – do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR
- **Střední firma –** do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR

Evropská unie považuje sektor malého a středního podnikání za páteř evropské ekonomiky a hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace.

V současné době se ještě stále potýkáme s dozvuky krize, která započala v roce 2008. Každý podnik se snažil v období krize zvýšit svou výkonnost (konkurenceschopnost), aby byl schopen krizi určitým způsobem odolávat. Zvyšovat konkurenceschopnost lze pomocí správné strategie, vhodným využíváním zdrojů – finančních, informačních i lidských a aktivním využíváním systému měření a řízení výkonnosti. Zároveň musí být zajištěn soulad s vizí a strategií podniku a bude integrovat různé pohledy na výkonnost – pohled zákazníka, vlastníka podniku, výrobního i finančního manažera.

Změny v podnikatelských podmínkách mění požadavky na systémy řízení ve třech hlavních oblastech: v koncepci a metodách řízení, v informačním zajištění a v profesní kvalifikaci a znalostní základně řídících technicko-ekonomických pracovníků. Společným jmenovatelem současných proměnlivých podmínek podnikových procesů je rozhodující úloha zákazníka, dynamika inovací procesů i produktů a rostoucí míra nejistoty dosažení úspěchu v budoucnosti. Proto je nutné zabývat se měřením a řízením výkonnosti [1,5].

Česká republika

Česká republika se již stala zemí, ve které má další charakter vývoje sektoru malého a středního podnikání, vzhledem k jeho významu v ekonomice, podstatný dopad na celkový ekonomický a tím i sociální vývoj země a jednotlivých jejich regionů. V České republice tvoří MSP 99,83% všech ekonomicky aktivních subjektů. Podílejí se 62,33% na zaměstnanosti a 55,87% na účetní přidané hodnotě. Podmínky konkurenceschopnosti malých a středních podniků se však pomalu zhoršují.

Konkurenceschopnost českých podniků ovlivňují mnohé aspekty, mezi které může patřit i např. usnesení vlády o prodloužení doby, po kterou bude zaměstnavatel vyplácet náhradu mzdy (z původních 2 týdnů na nynější 3 týdny). Toto opatření může být po nedávné finanční krizi pro malé a střední podniky likvidující. Ke zvýšení konkurenceschopnosti

nepřispívá ani fakt, že máme dražší elektrickou energii než Německo. Zatím pozitivní vývoj ekonomiky v průběhu letošního roku je také, i když se to jeví neuvěřitelné, k neprospěchu konkurenceschopnosti podniků. Posilování koruny již samo o sobě snižuje konkurenceschopnost tuzemských výrobců. SWOT analýza českých MSP je v tabulce č. 1 [3].

Tabulka 1 SWOT analýza českých podniků

Silné stránky	**Slabé stránky**
Dobré geografické postavení	Převaha okolních států s měnou Euro
Vysoká vzdělanost	Vysoká konkurence
Právní rozmanitost	Nízká mobilita zaměstnanců
Kvalifikovaná pracovní síla	Nedostačující znalost cizích jazyků
Technologická vybavenost	Nedostatečné využití marketingu
Vysoká úroveň a různorodost průmyslu	Vysoké veřejné dluhy
Existence tradičních výrobků	Nízká hodnota DPH na obyvatele
Know-how	Nízká výkonnost ekonomiky
Využívání nákladových výhod	Kolísání kurzovních rozdílů
Silný výzkum a vývoj	Nedostatečná adaptabilita subjektů
Spolupráce firem s VŠ	Nízká podpora od státu
Příležitosti	**Hrozby**
Členství v EU	Asijská výroba
Statní dotace	Změna či fáze životního cyklu výrobku
Odbytový trh	Cenové strategie
Restrukturalizace	Tržní bariéry
Programy na podporu podnikání	Regulace trhu
Podnikatelský inkubátor	Konkurence ze zahraničí
Rozvoj mezipodnikové spolupráce	Politické situace v odbytových zemích
Rozvinuté inženýrské sítě	Tlak světového trhu na produkty
Podpora MSP ze strany vlády	Nemotivující daňový systém

Zdroj: Vlastní zpracování

Slovenská republika

Malé a střední podniky (MSP) představují na Slovensku silný ekonomický rozvojový potenciál, což si stát, stejně jako Evropská unie, velice dobře uvědomuje. Proto je oblast podpory MSP v současnosti jednou z klíčových otázek dalšího směřování slovenské ekonomiky. Jednou z klíčových podpor dynamického rozvoje MSP v rámci konkurenceschopnosti (konkurenčního postavení na trhu) jsou inovace a implementace inovačních procesů. Inovace jsou způsoby, jež v podniku vytvářejí přidanou hodnotu. V současnosti jsou za velice důležité inovace na Slovensku považované ekologické inovace, jelikož bez nich by nebylo možno vytvářet udržitelnou společnost. Právě v této oblasti se MSP staly pro společnost nejvýznamnějšími aktéry rozvoje. Slovenská republika byla v roce 2008 z hlediska konkurenceschopnosti slovenských podniků podrobena výzkumné studii. Na základě jejích výsledků byly specifikovány faktory konkurenceschopnosti, rozdělené do tří skupin, které uvádíme v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Nejvýznamnější faktory konkurenceschopnosti slovenských podniků

Vnitropodnikové faktory	**Odvětvové faktory**	**Makroúrovňové faktory**
Profesionalita managementu	Náročnost zákazníka	Členství v EU
Kvalita řízení podniku	Podstata konkur. výhody	Náklady na energie
Orientace na snížení nákladů	Kvalifikovaní manažeři	Přijetí eura

Efektivnost podnik. vedení	Vzdělanost pracovní síly	Stabilita výměnného kurzu
Rozsah využívání komunikačních technologií	Existence rozvinutých odběratelských odvětví	Kvalita dopravní infrastruktury

Zdroj: Analýza faktorov konkurencieschopnosti slovenských podnikov

Na základě SWOT analýzy konkurenceschopnosti slovenských podniků byly identifikované jednotlivé faktory, které jsou zaznamenány v tabulce č. 3. U slovenských podniků je možno identifikovat silné stránky v podstatě ve všech oblastech. Velkou příležitostí je zcela jistě členství v EU, ze které plyne množství výhod (ať již vstup do eurozóny, přístup k úvěrům apod.).

Hrozbou je dostupnost kvalifikované pracovní síly. Mnoho pracovníků nemá mezinárodní zkušenosti a adekvátní vzdělání. Bohužel velký podíl na tomto nedostatku má absence vzdělávacích a výzkumných služeb. Mezi hrozby řadíme také vysoké ceny energií, které tím pádem vytvářejí vysokou energetickou náročnost výroby a tím pádem se okolní státy dostávají v této oblasti do konkurenční výhody [6].

Tabulka 3 SWOT analýza slovenských podniků

Silné stránky	**Slabé stránky**
Důraz na modernizaci výroby	Využívání marketingu
Orientace na zákazníka	Strategie odlišení se od konkurence
Podíl vývozu na prodeji	Řízení lidských zdrojů
Profesionálnost a efektivnost vedení	Kontrola nad mezinárodní distribucí
Využívání IS a komunikačních technologií	
Příležitosti	**Hrozby**
Náročnost zákazníků	Kvalita dopravní infrastruktury
Členství v EU	Nedostatečná funkčnost právního systému
Přijetí eura	Vysoké náklady na režie
Náročnost zákazníků	Levnější konkurence z jiných zemí
Dostupnost a kvalita telekom.infrastrukutry	Tržní bariéry
Restrukturalizace	

Zdroj: Analýza faktorov konkurencieschopnosti slovenských podnikov.

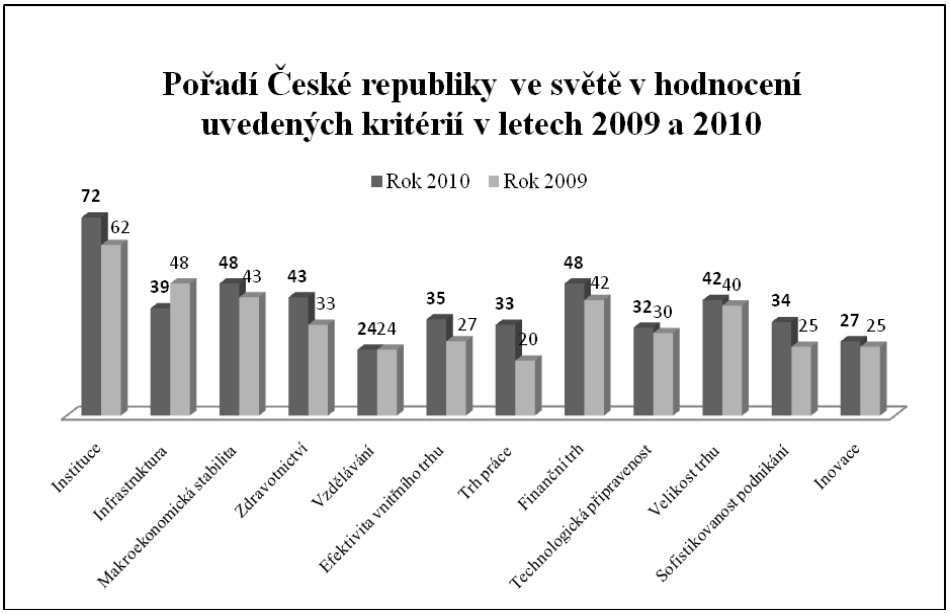
DISKUZE

Každá země má své vlastní příležitosti a hrozby. Jde vidět individuální pokrok v hospodaření u obou těchto států od rozpadu Československa na dva samostatné státy před 20 lety. Česko je jednou ze zemí, které si za uplynulý rok nejvíce pohoršily, což vyplývá ze zprávy Světového ekonomického fóra za rok 2010, přesto má lepší hodnocení než řada západoevropských zemí (např. Itálie, Španělsko či Portugalsko). Ve srovnání se Slovenskem měla Česká republika v roce 2009 vyšší rating než její soused Slovensko. Ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi je Švýcarsko opětovně nejvýkonnější zemí a má nejkonkurenceschopnější ekonomiku za rok 2010.

Světové ekonomické fórum, které bylo zmiňováno, ve své zprávě „**The Global Competitiveness Report 2010-2011**“ hodnotí 139 zemí světa ve 12 pilířích konkurenceschopnosti. Těmito pilíři jsou: **instituce, infrastruktura, makroekonomická stabilita, zdravotnictví, vysokoškolské vzdělání, efektivita vnitřního trhu, složitost finančních trhů, technologická připravenost, velikost trhu, sofistikovanost podnikání a inovace**. Každý pilíř se přitom skládá z hodnocení několika ukazatelů, celkem je každá země hodnocena ve více než 110 dílčích ukazatelích. Nejvyšší váhu v hodnocení mají inovace, protože v dlouhodobém horizontu je hlavním zdrojem růstu životní úrovně obyvatel právě

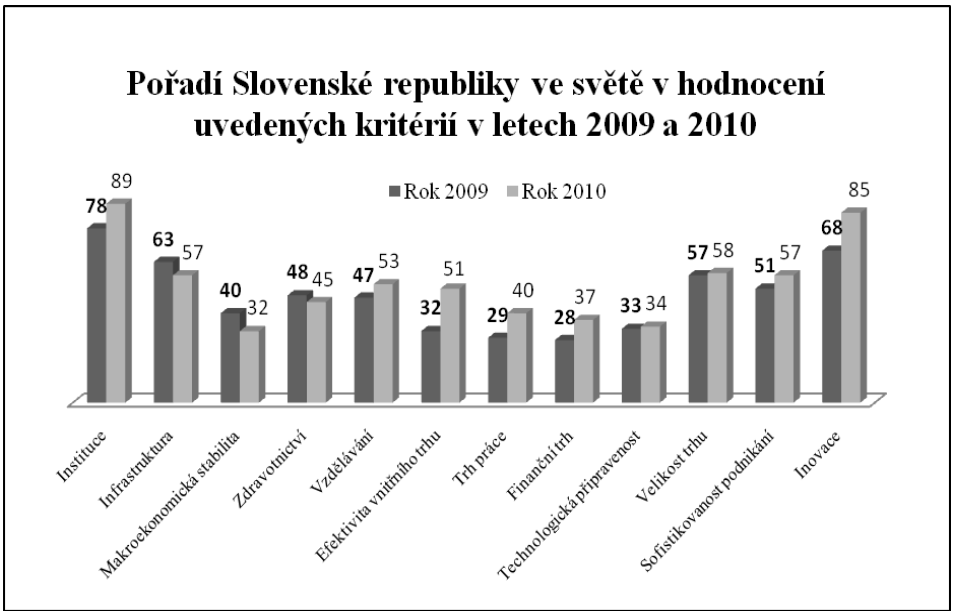
inovace. V grafu č. 1 je představené hodnocení České republiky na základě výše zmiňovaných kritérií a v grafu č. 2 je stejná analýza udělána pro Slovenskou republiku, a to v obou příkladech, pro roky 2009 a 2010 [7].

Graf č. 1Pořadí ČR ve světě v hodnocení uvedených kritérií v letech 2009 a 2010



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 2 Pořadí SR ve světě v hodnocení uvedených kritérií v letech 2009 a 2010



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve zprávě za rok 2010 patří České republice 36. místo na světě (ze 139. hodnocených zemí). V roce 2009 to bylo 31. místo. Z 12 hodnocených kritérií si Česká republika polepšila pouze u jedné kategorie, v deseti kategoriích si pohoršila. Slovenské republice ve zprávě za rok 2010 patří 60. místo na světě, v roce předchozím to bylo 47. místo. Z 12 hodnocených kritérií si Slovensko polepšilo u devíti a u tří kategorií si pohoršilo. Ve výsledku to znamená propad v celkovém hodnocení o 13 míst. V následujících grafech je možné zřetelně vidět

hodnoty n**ejproblematičtějších faktorů k podnikání u obou zemí**. Hodnoty byly čerpány z výkonného Světového ekonomického fóra v letošním roce. Pro dobrou porovnatelnost jsou v grafech uvedeny i hodnoty z roku 2009 [2,7].

ZÁVĚR

Jak Česká tak i Slovenská republika patří v současnosti k technologicky rozvinutým zemím a proto jsou řazeny mezi ekonomiky, které svůj výkon opírají o schopnost inovovat a vytvářet produkty s vysokou přidanou hodnotou. Jak již bylo mnohokrát řečeno, právě inovace představují základní „stavební kámen“ v rámci konkurenceschopnosti a proto by měly být dále rozvíjeny a podporovány ze strany státu.

S inovacemi jsou samozřejmě spojovány také finance – respektive jejich financování. Většina inovací není 100% financována z veřejných zdrojů, a proto je potřeba do této oblasti zapojit také soukromý sektor, který sleduje dosažení zisku jakožto naplnění svého základního ekonomického cíle. Soukromé investice (respektive investice malých a středních podniků) jsou klíčové pro nastartování ekonomického růstu.

LITERATURA

[1] *Evropská unie jako přínos pro konkurenceschopnost malých a středních podniků v globální ekonomice* [online]. Svaz průmyslu a dopravy ČR. c2010 [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: http://www.spcr.cz/aktualni-tema/evropska-unie-jako-prinos-pro-konkurenceschopnost-malych-a-strednich-podniku-v-globalni-ekonomice.

[2] *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007-2013* [online]. BusinessInfo.cz. c2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192/.

[3] *Malé a střední podnikání* [online]. BusinessInfo.cz. c2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/male-a-stredni-podnikani/1000503/.

[4] *Malé a střední podniky varují před snižováním konkurenceschopnosti* [online]. Profit.cz. c2010. [cit. 2011-03-17] Dostupné z: http://www.profit.cz/clanek/male-a-stredni-podniky-varuji-pred-snizovanim-konkurenceschopnosti.aspx.

[5] *Měřením a řízením výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních průmyslových podniků v období globální finanční krize*. [online] API – Akademie produktivity a inovací, s.r.o. c2010 [cit. 2011-03-20] Dostupné z: http://e-api.cz/page/69720.merenim-a-rizenim-vykonnosti-ke-zvysovani-konkurenceschopnosti-malych-a-strednich-prumyslovych-podniku-v-obdobi-globalni-financni-krize/.

[6] VIDA, M., KADÁR, G, a KADÁROVÁ, J. *Analýza faktorov konkurencieschopnosti slovenských podnikov* [online]. [cit. 2011-03-30]. Dostupné z: http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/13-2009/pdf/133-136.pdf.

[7] *WEF Global Competitiveness Report* [online]. WEF. c2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf.

MALÉ A STŘEDNÍ RODINNÉ PODNIKY V ČR A PERSPEKTIVY JEJICH ROZVOJE

SMALL AND MEDIUM - SIZED FAMILY OWNED ENTREPRISES IN THE CZECH REPUBLIC AND PERSPECTIVES OF THEIR DEVELOPMENT

Vojtěch Koráb[1]

ABSTRACT

This paper consists of three basic parts. The most significant is the first one which summarizes current state in the area of small and medium-sized family business. Firstly, it sets the definition of a family business. The author uses definition formulated by Arquere in 1979. The first part also deals in detail with strengths and weaknesses, internal and external pressures on small and medium-sized family businesses. The author uses information from scientific papers of Spanish authors Bork et al, 1997, Casado, 1995, Gallo, 1996 and Leach, 1993. The second very important part presents succession management in small and medium-sized family businesses. The parts dealing with succession management use information from theoretical papers of Levinson, 1971 and Aragones, 1991. In the third part the author presents the results of research which was conducted in selected Czech family businesses.

KEY WORDS

Small and medium-sized enterprises, family owned - enterprises, family business, family system, company system, management of succession

JEL CLASSIFICATION

M10, M19, M21

ÚVOD

Problematika rodinných podniků je ve vyspělých tržních ekonomikách velice aktuální. Samostatně se problematika rodinných podniků vyučuje na universitách a do této oblasti je též cíleno mnoho výzkumných programů. Bohužel v České republice se rodinným podnikům věnovala a věnuje pouze malá pozornost. Ve světě jsou rodinné podniky velice rozšířeny. Španělsko, Velká Británie a Norsko jsou typické země v rámci Evropské unie. Velice důležitou roli hrají malé a střední rodinné podniky i ve Spojených státech a v Kanadě, kde mají dominantní zastoupení též v kategorii do deseti zaměstnanců. Tato práce představuje základní problémy malých a středních rodinných podniků v České republice včetně nastínění perspektiv, které před nimi stojí.

1. CÍL PŘÍSPĚVKU A POUŽITÁ METODOLOGIE

Cílem práce je podat základní vědecký pohled na problematiku malých rodinných podniků a řízení následnictví. Druhým neméně významným cílem je prezentovat základní výsledky výzkumu v oblasti rodinných podniků v České republice. V práci jsou použity

[1] prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská , Ústav managementu, autorský podíl 100 %. Příspěvek je zpracován v rámci řešení projektu WD-39-07-1 Rozvojový interaktivní audit – Metodika RIA.

metody primárního a sekundárního výzkumu. V rámci sekundárního výzkumu byla použita dokumentární analýza vybraných podniků. V primárním výzkumu pak byly použity metody kvalitativního šetření s využitím semi-strukturovaného rozhovoru.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝZKUMU – DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Při hledání a hodnocení definic rodinného podniku byly použity zahraniční zdroje, především ze Švýcarska, z Německa, z Rakouska a ze Španělska. V těchto zemích je tento typ podnikání rozvinutý, rodinné podnikání má v těchto zemích dlouholetou tradici, problematika rodinného podnikání se vyučuje ve studijních programech na univerzitách a existují zde i kvalitní výzkumná centra. Nejpřijatelnější z definic rodinného podniku pravděpodobně bude definice, kterou podal Arquer v roce 1979[2]. Tuto definici můžeme vyjádřit následovně: *„Rodinné podniky jsou takové podniky, které jsou drženy v rukou skupiny lidí, kteří mají nějaké rodinné vztahy"*. Tato definice umožňuje zahrnout do zkoumání i ty malé a mikrorodinné podniky, které jsou v České republice fyzickými osobami se spolupracujícími rodinnými příslušníky. V tomto případě je nutné však zkoumat typ rodinných vazeb. Na základě hodnocení definic rodinných podniků, s přihlédnutím k podmínkám v České republice, je možné stanovit následující definici rodinného podniku: ***„Rodinný podnik: je podnik vlastněný, případně i řízený rodinou/rodinami, či vybranými členy rodiny/n, přičemž se předpokládá, že podnik bude předán následující generaci“.*** Přičemž se předpokládá, že: podnik je vymezen zákonem 513/1991 Obchodní zákoník, § 5, kde se podnikem rozumí soubor hmotných, jakožto i osobních a nehmotných složek podnikání. Rodina není v českém právním řádu České republiky explicitně vyjádřena definici rodiny. Za rodinu se pokládá především rodina založená manželstvím. Autor vymezil rodinu jako: skupinu osob, které jsou navzájem spojeny nejen manželskými a příbuzenskými vztahy ale i společným způsobem života.

2.1 Úskalí jímž musí čelit malý a střední rodinný podnik

Chceme-li definovat úskalí, na něž naráží rodinný podnik, musíme nejprve vniknout hluboko do jeho podstaty. To znamená, že se nejprve zaměříme na detailní rozbor toho, jak na sebe vzájemně působí jednotlivé složky podílející se na jeho existenci. Zaměříme-li se na tento problém z hlediska systémů[3], zjistíme, že v rodinném podniku se na sebe vrství dva systémy: **systém rodiny a systém podniku**. Hovoříme o tzv. **„modelu dvou kruhů“**. Nedílnou součástí těchto světů jsou jeho vlastní cíle, priority a očekávání. Rodinný svět je charakterizován silnou citovou stránkou, podnikový svět vyžaduje racionalitu a výsledky. Toto schéma je možno ještě rozšířit a doplnit. Máme pak k dispozici **„model tří kruhů“[4],** v němž se zdůrazňuje vzájemná závislost tří systémů: rodiny, vlastnictví a řízení. Právě vzájemné působení všech jeho složek je příčinou vzniku mnoha problémů vyplývajících bezprostředně z podstaty rodinného podniku[5,6].

2. 2 Silné stránky malých a středních rodinných podniků

---

[2] ARQUER, J. *La empresa familiar*, Ediciones Universidad de Navarra S.A, Navarra, 1979.
[3] BORK, D., JAFFE, D., LANE, S., DASHEW, L., HEISLER, Q. *Cómo trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional*. Ed. Granica, Barcelona, 1997.
[4] LANSBERG, I. "El papel del accionista", *ABC*, 20 de junio, Sec. Análisis, XIV, 1994.
[5] CASADO, F. "La empresa familiar y su importancia en el mundo", En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 249-263.
[6] CASADO, F., SOLE, J. "La empresa familiar", *Revista de la Economía Social y de la Empresa*, nº19, 1994, pp. 25-35.

Silné stránky rodinného podniku, které mohou zvětšovat jeho konkurenceschopnost, vyvěrají z jeho vlastní podstaty[7,8]. Těmito silnými stránkami jsou:

Vzájemná shoda mezi osobami: její zásluhou vznikají společné zájmy mezi členy rodiny, kteří pracují v rodinném podniku na jedné straně a mezi nimi a mezi vlastníky na straně druhé[9].
Angažovanost: vede k tomu, že všichni usilují o dosažení společného prospěchu a jsou ochotni podrobit se nárokům, které to na ně klade, včetně osobních obětí. Rodina pokládá podnik za „svůj" výtvor[10].
Flexibilita ohledně práce, času a peněz: rodina dokáže věnovat podniku veškerý čas potřebný k tomu, aby se podnik zdárně rozvíjel.
Dlouhodobý záměr: dlouhodobé záměry obvykle snižují rizika a umožňují snáze zvládat nepředvídané okolnosti. Rodinné podniky obvykle mívají dlouhodobou vizi svých obchodních cílů.
Stabilní kultura: celková kultura rodinného podniku obvykle bývá stabilní. Řídící pracovníci zastávají své funkce dlouhou dobu a jsou bytostně zainteresováni na úspěchu svého podniku.
Rychlost při přijímání rozhodnutí: obvykle jsou jasně definovány jednotlivé pravomoci. Tento rys, typický pro rodinné podniky, znamená jejich značnou výhodu.
Hrdost a důvěryhodnost: pevné základy a angažovanost členů uvnitř rodinného podniku se projevují i vůči klientům.
Efektivita: podniky dokáží účinně a úspěšně využívat prostředky, jež mají k dispozici. V porovnání s podniky jiného typu vykazují vyšší účinnost a rentabilitu.

2.3 Slabé stránky malých a středních rodinných podniků

Silné stránky, které jsou uváděny dříve, usnadňují podniku situaci v okamžicích, kdy musí reagovat na problémy / výzvy, jež před ním vyvstávají. Slabé stránky však představují překážky, které je třeba odstranit. V následujících kapitolách bude uveden nejen výčet hlavních slabých stránek, ale rovněž budou naznačena některá opatření, která je pomohou překonat. Slabé stránky rodinného podniku je možno rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní slabé stránky vyvěrají ze samotné podstaty těchto podniků. Co je třeba udělat na jejich odstranění je uvedeno dále.

Vypracování rodinného strategického plánu

Další aspekt, který je při řešení emocionálních konfliktů nutno zvažovat, má mnoho společného s komunikací. Jde o vypracování **rodinného strategického plánu[11],** to znamená, že rodina plánuje budoucnost konsensuálně a nikoliv jako skupina jedinců, které spojuje pouze příbuzenský svazek. Vytvoření ***rodinné rady*** poskytuje každému členu rodiny příležitost k projevům. Rodina získává tímto způsobem možnost začít se zabývat i ***„zakázanou agendou"*** a stanovit racionální pravidla, týkající se nakládání s vlastnictvím a jejího závazku vůči rodinnému podniku. Tento orgán umožňuje, aby rodinní příslušníci mohli

[7] GALLO, M. A. "Empresa familiar: trampas y fortalezas", En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 9-25.
[8] LEACH, P. *La empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona, 1993.
[9] CASADO, F. "Un valor en alza". *ABC*, 20 de junio, Sec. Análisis, III, 1994.
[10] KETS DE VRIES, M. F. "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, Winter, 1993, pp. 59-71.
[11] CARLOCK, R. S., WARD, J. L. Strategic planning for the family business, Palgrave, UK, 2001. pp. 270. ISBN 0-333-94731-2.

vyjadřovat svá rozdílná mínění a stanoviska. Vše nasvědčuje tomu, že je vhodné, aby tuto rodinnou radu tvořili všichni členové rodiny - aktivní i pasivní, včetně manželek.

Rodinný protokol[12].

Jeho hlavním smyslem je usnadnit rozvoj obou zúčastněných systémů, rodiny a podniku. Jeho náplní je regulovat vztahy rodina / rodina a rodina / podnik. Je to vlastně pokus o sloučení individuálních zájmů se zájmy rodinného podniku, sladění efektivního řízení vůdcovského typu s informovaností a dohledem, skloubení profesionality s přístupem rodiny k pracovním místům ve firmě. Protokol stanovuje řadu norem, týkajících se členů, administrace, vztahů rodina / podnik. Velkým přínosem rovněž bývá vypracování ***rodinného genogramu***[13] neboli **„genealogického stromu rodiny“**.

2.5 Řízení následnictví v malém a středním rodinném podniku

Rodinné podniky čelí celé řadě problémů. Rodinné podniky se musí vyrovnat nejen s těmito problémy, ale i s výměnou generací v řízení podniku[14]. O problémech týkajících se výměny generací se hovoří zvláště v souvislosti s vysokou úmrtností rodinných podniků, kde se uvádí, že pouhá třetina z nich se dožije druhé generace a z této třetiny pouhá polovina přejde do rukou třetí generace[15,16,17,18].

Při výměně generací je nejsložitější určit, kdo se stane osobou, která vystřídá vlastníka ve vedení podniku. Při zvažování této otázky by vlastník měl uvažovat i o tom, že by vedení podniku mohl svěřit do rukou profesionálních manažerů[19]. Pokud se zvolí toto řešení, je to pro dobro rodinného podniku a v jistém slova smyslu též pro dobro rodiny.

2.6 Perspektivy rozvoje malých a středních rodinných podniků

Dá se říci, že rodinné podniky jsou sice méně mediálně viditelnými, ale přes to hnacími motory moha národních ekonomik. Jaká tedy bude jejich budoucnost? Dá se předpokládat, že pozice rodinných do budoucna zůstane přinejmenším stejná a i v České republice lze očekávat, že jejich pozice bude ještě dále významně posilovat a že se během následujících deset až patnácti let vyrovná ostatním tržním ekonomikám. Na stranu druhou však je třeba dodat, že tato prognóza předpokládá to, že rodinné podniky budou schopny se vyrovnat s mnoha konkurenčními tlaky, globalizací i nadcházející vlnou mezigeneračních předání. Nezbytným krokem bude jejich profesionalizace, realizace kvalitního strategického řízení a nalezení správné rovnováhy mezi tradicí a inovativností. Další výzvou pro rodinné podniky je

---

[12] CUATRECASAS, E. “Organización de la empresa familiar. el protocolo familiar”. En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 41-51.

[13] BORK, D., JAFFE, D., LANE, S., DASHEW, L., HEISER, Q. : *Cómo trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional*. Ed. Granica, Barcelona, 1997.

[14] ARAGONES, J. "La sucesión en las empresas familiares", *Capital Humano*, N. 33, 1991, pp. 24-28.

[15] The Economist : "Family Values", Apríl, 2nd, 1994, p. 73.

[16] FRANCIS, B., C. : "Family Business Succession Planning", *Journal of Accountancy*, August, 1993, pp. 49-51.

[17] GALLO, M.A. y GARCÍA, C. "Important factors in family business internationalization", *Family Business Review*, vol.9, nº1, spring, 1996, pp. 45-59.

[18] DIAZ-CARDIEL, J. "Sucesión, la maldición de la empresa familiar", *Actualidad Económica*, 9 de mayo, 1994, pp. 36-39.

[19] BARNES, L. B., HERSON, S.A. "Transfering Power in the Family Business", *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 1976, pp. 105-114.

i jejich růst. Autor tohoto textu je přesvědčen, že významnou pomocí rodinným podnikům při překonávání těchto překážek bude jak kvalitní vzdělání, tak poradenství i výzkum[20].

3. VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH DISKUSE

V rámci výzkumu rodinných podniků v České republice byly zkoumány následující rodinné podniky: Jiva-Jírák, vyrábějící cukrářské pece a kamna, Koh-i-noor, vyrábějící tužky, Kanzelsberger, síť knihkupectví, Petrof, vyrábějící klavíry a piána, Váňovo vinařství Chrámce, výroba vína, Porkert, výroba mlacích strojků, Rafal, výroba sprchových koutů, Gity, telekomunikace, Stanislav Beznoska, výroba chirurgických nástrojů, Pivovar Bernard, výroba piva a Kaláb, stavební výroba. U těchto podniku byly provedena důkladná analýza sekundárních dat a dokumentární analýza dostupných informačních zdrojů. Na základě diskuse výsledků těchto výzkumů můžeme stanovit následující důležitý dílčí závěr**: převážná část malých a středních rodinných podniků v České republice byla založena po roce 1989 a rodinné podniky v České republice působí téměř ve všech podnikatelských sektorech.** U vybraných tří rodinných podniků Petrof, Gity a Kaláb, byl proveden kvalitativní výzkum cestou semi-strukturovaného rozhovoru s cílem zjistit největší problémy a úskalí rodinného podniku. Na základě zpracování výzkumů můžeme říci, že problémy rodinných podniků se soustřeďují v následujících oblastech: **1. Řízení rodinného podniku, 2. Financování rodinného podniku, 3. Řízení předání moci na následující generaci.** K těmto vybraným oblastem je možné na základě výzkumu stanovit následující dílčí závěry:
Ad. 1. Řízení rodinného podniku: malé a střední rodinné podniky v ČR nejsou doposud řízeny jako profesionální rodinné podniky v západních zemích (chybí rodinná rada i rodinný protokol).
Ad. 2.) Financování rodinného podniku: malé a střední rodinné podniky cítí podvědomě nechuť k externímu financování, podvědomě navyšují vlastní kapitál a snaží se o financování z vlastních zdrojů.
Ad. 3. Řízení předání moci na následující generaci: v České republice doposud nedošlo k masivnímu předání moci u rodinných podniků. Většinou byly rodinné podniky prodány. To charakterizuje i situace v oblasti prodeje podniků v letech 2007 a 2008.

ZÁVĚR

Uvedená práce charakterizuje výsledky výzkumné práce v oblasti rodinných podniků v České republice za posledních 5-7 let. Výzkumné práce jsou velmi obtížné z mnoha důvodů. Vyjmenujme pouze některé: v České republice neexistuje povinnost pro podniky vykazovat, že jsou rodinnými podniky. Podniky mnohdy necítí důvod se prezentovat jako rodinné podniky. Na druhé straně se podniky při zapojení rodinných příslušníků potýkají s problémy, které byly výše nastíněny a řeší je více-méně intuitivně. Je možné konstatovat, že: malé a střední rodinné podniky i přes rostoucí krizi rodiny nabývají stále většího významu a že rodinné podniky mohou svým způsobem přispět ke stabilizaci rodiny. Proto je potřeba: zavedení systému vzdělávání a výzkumu v této oblasti. Rodinné podniky nejsou fenoménem současné doby, tyto podniky zde byly, jsou a v budoucnosti budou páteří české ekonomiky.

[20] Toto tvrzení je podloženo též publikacemi mnoha vědeckých článků ve světových časopisech, jako:
Např. ROGOFF, E. G., ZACHARY HECK, R. K. Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. Journal of Business Venturing, Volume 18, Issue 5, September 2003, Pages 559-566.

LITERATURA

[1] ARAGONES, J. *La sucesión en las empresas familiares,* Capital Humano, N. 33, 1991, pp. 24-28.

[2] ARQUER, J. *La empresa familiar*, Ediciones Universidad de Navarra S.A, Navarra, 1979.

[3] ARRIOLA, J. M. *La sucesión en la empresa familiar*. En Sindicato Empresarial Alavés Ed.: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Vizcaya, 1995, pp. 193-248.

[4] BARNES, L.B., HERSON, S. A. Transfering Power in the Family Business, *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 1976, pp. 105-114.

[5] BORK, D., JAFFE, D., LANE, S., DASHEW, L., HEISLER, Q. : *Cómo trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional*. Ed.: Granica, Barcelona, 1997.

[6] BYGRAVE, W., ZACHARAKIS, A. Entrepreneurhip. Wiley Publishing, NY, USA, 2008, 613 pp. ISBN 978-0-471-75545-6.

[7] CARLOCK, R. S., WARD, J. L. Strategic planning for the family business, Palgrave, UK, 2001. pp. 270. ISBN 0-333-94731-2.

[8] CASADO, F. *Un valor en alsa*, ABC, 20 de Junio, Sec. Análysis, III. 1994.

[9] CASADO, F. *La empresa familiar y su importancia en el mundo*, En Sindicato Empresarial Alavés Ed.: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Vizcaya, 1995, pp. 249-263.

[10] CASADO, F., SOLE, J. *La empresa familiar*, *Revista de la Economía Social y de la Empresa*, nº19, 1994, pp. 25-35.

[11] CUATRECASAS, E. Organización de la empresa familiar. el protocolo familiar. En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 41-51.

[12] DIAZ – CARDIEL, J. *Pyme y espresa familiar, Alta Dirección,* 1992, pp. 459 – 464.

[13] FERRARI ROBINO, C. A. *La sucesión en la gestión de la empresa familiar. En Sindicato Empresarial Alavés*. Ed.: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Vizcaya, 1995, pp. 177-191.

[14] FRANCIS, B. C. Family Business Succession Planning, *Journal of Accountancy*, August, 1993, pp. 49-51.

[15] GALAN, J. *La sucesión en la empresa familiar, Cinco Días*, 24 y 25 de junio, 1994.

[16] GALLO, M. A. *Empresa familiar: trampas y fortalezas, En Sindicato Empresarial Alavés* Ed.: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Vizcaya, 1995, pp. 9-25.

[17] GALLO, M. A. y GARCÍA, C. *Important factors in family business internationalization, Family Business Review*, vol.9, nº1, spring, 1996, pp. 45-59.

[18] KETS DE VRIES, M. F. The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News, *Organizational Dynamics*, Winter, 1993, pp. 59-71.

[19] LANSBERG, I. *El papel del accionista, ABC*, 20 de junio, Sec. Análisis, XIV, 1994.

[20] LEA, J. W. *La sucesión del management en la empresa familiar*, Ed.. Granica, Barcelona, 1993.

[21] LEACH, P. *La empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona, 1993.

[22] LEVINSON, H. "Conflicts that Plague Family Business", *Harvard Business Review*, March-April, 1971, pp. 91-98.

[23] The Economist : "Family Values", April 2nd, 1994, p. 73.

VPLYV HOSPODÁRSKEJ KRÍZY NA KONKURENCIESCHOPNOSŤ MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV (NA ZÁKLADE VÝSKUMU V SPOLOČNOSTI MadNet, a.s.)

THE EFFECT OF ECONOMIC SLUMP TO THE COMPETITIVENESS OF SME SECTOR (BY THE RIGHT OF RESEARCH IN MadNet PLC.)

Enikő Dobai Korcsmáros[*] a Zsuzsanna Csiba[**]

ABSTRACT

The article is about the effects of economic slump in Slovakia, focused on MadNet PLC., as a representative of SME sector in Slovakia. The first part of article deals with general situation of the effects of slump in Slovakia, and the second part is about the MadNet PLC. By the right of research in mentioned company we deals with analysis of its client`s market and prepare a SWOT analysis of company.

KEY WORDS

Economic slump, MadNet PLC., competitiveness

JEL Classification

M20

ÚVOD

Malé a stredné podniky spomedzi podnikov Slovenska tvoria významnú súčasť ekonomiky slovenského hospodárstva, pričom sa na tvorbe hrubého domáceho produktu alebo pridanej hodnoty podieľajú približne šesťdesiatimi percentami.[1] Ich význam v národnom hospodárstve spočíva v tom, že sú hnacou silou jeho rozvoja najmä svojou pružnosťou pri prijímaní a využití najprogresívnejších technológií, tvorby pracovných miest a ako hlavný iniciátor rastu životnej úrovne obyvateľstva. So vstupom Slovenska do Európskej únie sa zároveň zvýšia nároky na tento sektor národného hospodárstva vzhľadom k vysokej konkurencii na európskom trhu. Iba výrobky a služby vysokej kvality, ktoré dokážu uspokojiť stále sa zvyšujúce nároky zákazníkov, sa dokážu presadiť vo vysokej konkurencii jednotného trhu EÚ. Preto sa trvalá inovačná aktivita podnikov, ako jeden z hlavných nástrojov dosiahnutia konkurencieschopnosti javí ako nevyhnutná. Zásluhou hospodárskej krízy, ktorá zastihla Slovenskú republiku koncom roka 2008 sa ekonomická situácia krajiny veľmi zmenila. Do popredia sa presadili krízové opatrenia a to aj na národnej úrovni, ale aj v jednotlivých podnikoch aby sa ich konkurencieschopnosť udržala, prípadne zlepšila.

---

[*] Mgr. Enikő Dobai Korcsmáros, Univerzita J. Selyeho v Komárne, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky, spoluautorský podiel 50%

[**] Mgr. Zsuzsanna Csiba, Univerzita J. Selyeho v Komárne, Ekonomická fakulta, Katedra manažmentu , spoluautorský podiel 50%

[1] NARMSP v spolupráci s Infostatom a ÚVVM pri ŚÚ SR: Konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov (2003), Bratislava, Dostupné na internete: http://www.iminerva.sk/dokumenty/studie/konkurencieschopnost.pdf, 14.04.2011

1. Dopad hospodárskej krízy na podniky Slovenska

„Slovensko patrí medzi krajiny s extrémne proexportne orientovanou ekonomikou. Otvorenosť slovenského hospodárstva je jedna z najväčších v rámci EÚ. Vyše 87 % nášho HDP tvorí export. Preto zásadné zhoršenie výsledkov ekonomík a prudký pokles odbytu u našich hlavných obchodných partnerov negatívne zasiahol aj nás. Prejavilo sa to najmä v priemysle. Osobitne v automobilovom priemysle. Ten u nás, podobne ako v niektorých ďalších vyspelých členských štátov EÚ, tvorí pilier ekonomiky.“[2]

Treba však dodať, že dopad svetovej hospodárskej krízy na ekonomiku Slovenska sa pociťoval skoro v každom sektore ekonomiky, lebo v októbri 2008 sa rast priemyslu po viac ako troch rokoch zastavil.

Podľa Štatistického úradu SR slovenský priemysel zaznamenal aj v marci 2010 nárast, produkcia stúpla o 19,2 %. Priemyselná výroba očistená od ťažby a energetiky vzrástla o 20,9 %. Najviac, medziročne o 60,5 %, vzrástla výroba strojov a zariadení. Produkcia dopravných prostriedkov vzrástla o 43,2 %, odvetvie ťažby a dobývania zaznamenalo nárast o 15,5 % a dodávky energií sa zvýšili o 12,2 %. Medziročný pokles o 10,5 % zaznamenala produkcia počítačových, elektronických a optických výrobkov; stavebníctvo (o 12,9 %); produkcia v novej výstavbe, rekonštrukcii a modernizácii poklesla o 14,4 % a stavebná produkcia v opravách a údržbe sa zvýšila o 1,4 %. Štatistický úrad SR uviedol, že rast platov v slovenskom priemysle sa v marci opäť zrýchlil, priemerná mzda sa zvýšila medziročne o 9,1 % na 791 eur (vo februári nárast o 7,8 % na 748 eur). Mzdy sa najvýraznejšie zvýšili v poštových službách (o 16,8 %) a v priemyselnej výrobe (o 9,7 %). Naopak, v sektoroch ťažba a dobývanie a informácie a telekomunikácie platy poklesli o 3,5 %. I naďalej však najvyšší plat (1 596 eur) zostáva v sektore informácií a telekomunikácií. Najnižšie mzdy na úrovni 359 eur mali zamestnanci reštaurácií a pohostinstiev. V marci pokračoval rast tržieb priemyselných podnikov, ktoré v stálych cenách stúpli medziročne o 17,4 % na 5,7 mld. eur (vo februári bol rast 19 %) [3]

Vývoj zisku malých a stredných podnikov nefinančného sektora nezaznamenalo v roku 2008 žiadne väčšie výkyvy s porovnaním štvrťročných údajov roka 2007. Najväčší rast zisku, čo odborníci očakávali v roku 2008 na tretí štvrťrok sa napokon zrealizoval iba u mikropodnikoch. Podľa Štatistického úradu skúmané podniky vykázali v druhom štvrťroku 2008 najväčší zisk počas sledovaného obdobia (1. štvrťrok 2007 až 1. štvrťrok 2010), od tej doby nasledoval prudký pokles vytvoreného zisku. Z toho vyplýva, že vzhľadom na vytvorený zisk malých a stredných podnikov nefinančného sektora na Slovensku, príznaky krízy bolo možné vidieť v druhom polroku 2008. Znižovanie zisku naďalej pretrvalo aj v prvom štvrťroku 2009. Pri medziročnom porovnaní údajov prvého kvartálu roka 2008 a 2009 je možné skonštatovať, že úpadok zisku mikropodnikov nefinančného sektora v roku 2009 je približne 38%, u malých podnikov 37% a u stredných podnikov sa táto miera dá vyčísliť až na 61%. Pozitívny vývoj sa začal až v druhom polroku 2009. U mikro a stredných podnikoch tento pozitívny vývoj pretrváva až do konca sledovaného obdobia, t.j. prvého štvrťroka 2010. U malých podnikov sa pozitívny vývoj prevrátil vo štvrtom kvartáli 2009, nasledoval negatívny vývoj.[4]

Podľa hodnotenia podnikateľského prostredia (index IPP) uskutočneného podnikateľskou alianciou Slovenska, sa podnikateľské prostredie v štvrtkov štvrťroku 2010

---

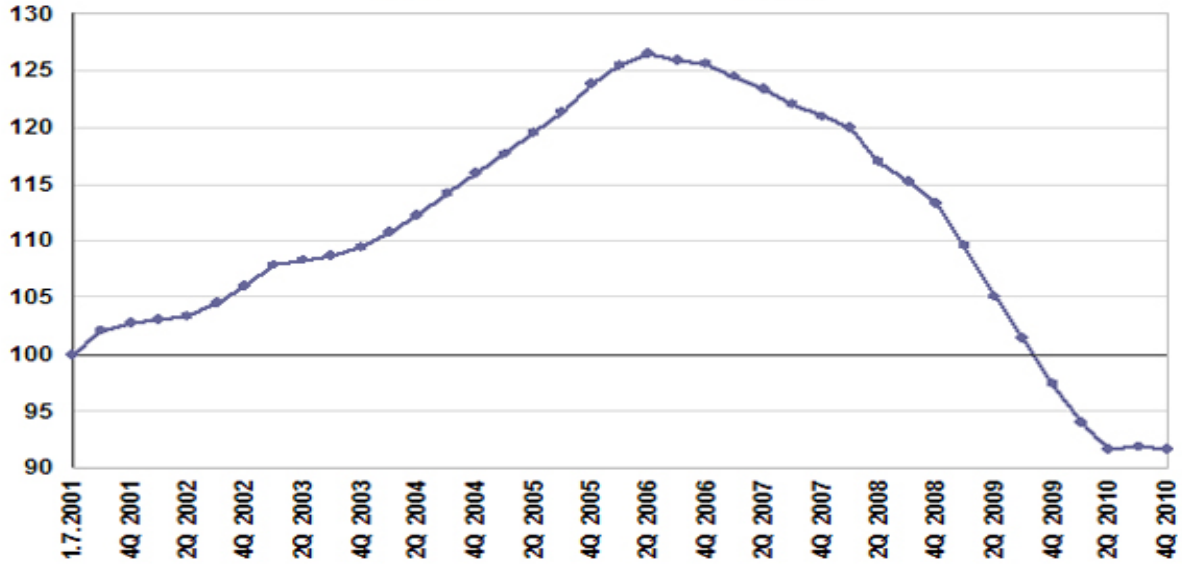
[2] JAHNÁTEK. Ľ. Minister hospodárstva SR, 2009. Investície a globálna ekonomická kríza na Slovensku. Dostupné na internete: http://www.mpa.sk/clanky/s1/makroekonomika-slovenska/text110.html

[3] Týždenný prehľad následkov krízy za rok 2010. Prehľad v 19. týždni Dostupné na internete: http://www.economy.gov.sk/kriza-na-slovensku-7023/128708s

[4] DZIANOVÁ, O. – MIKUŠ, Ľ. 2010. *Štatistická správa o základných vývojových tendenciách v hospodárstve SR v 1. štvrťroku 2010.* [cit. 2010-08-25, 12:46] Dostupné na internete: http://portal.statistics.sk/files/Odborny/odb_410/el_publikacie/Vladna -sprava/statistická-sprava/_1q_2010.pdf

mierne zhoršilo vďaka poklesu určitých položiek. Aktuálna hodnota indexu je 91,5 bodov (pokles oproti tretiemu štvrťroku 2010 o 0,39%). Zhoršili sa položky týkajúce sa cenovej stability, vymáhateľnosti práva a funkčnosti súdnictva. Okrem toho podnikatelia pripísali poklesnutú hodnotu aj legislatíve upravujúcej odvody a zrozumiteľnosti, použiteľnosti, stálosti právnych predpisov. Opýtaní podnikatelia pozitívne hodnotili položku hospodárskej politiky štátu a dostupnosť informácií, prístup k finančným zdrojom a tiež kvalitu a dostupnosť pracovnej sily a výrobných vstupov. Skúmaný index IPP nám pomôže nahliadnuť do aktuálnej situácie podnikateľov Slovenska, a v určitej podobe nám poskytne informácie aj o konkurencieschopnosti podnikov na základe nárastu, prípadne poklesu ich jednotlivých položiek.[5]

Graf 1 Index podnikateľského prostredia (IPP)



Zdroj: Podnikateľská aliancia Slovenska[6]

2. Spoločnosť MadNet, a.s.

MadNet je dynamicky sa rozvíjajúca telekomunikačná spoločnosť, ktorá sa na slovenskom trhu nachádza od roku 1997. V rámci telekomunikácie poskytuje užívateľom internetové služby na takej úrovni, ktorá ju charakterizuje za jedinečnú. Jedinečnosť spočíva v jej regionálnej pôsobnosti. Má vlastnú komunikačnú sieť, čo znamená nezávislosť voči ostatným poskytovateľom nielen v rámci techniky ale aj v rámci ceny a rozvoja služieb. Táto technológia umožňuje, aby pre zákazníkov dokázali poskytovať komplexné služby. Pri plánovaní siete a rozvoja služieb venuje pozornosť na telekomunikačné trendy a z toho vyplývajúce územné nároky a skúma očakávania zákazníkov. Toto sú také kroky a činnosti spoločnosti, pri ktorých sa stáva nie len poskytovateľom služieb, ale aj partnerom svojich klientov. Okrem internetových služieb poskytuje pre svojich klientov aj prevádzkovanie telefónu, TV kanálov, bezpečnostných kamier a kontrolných systémov.

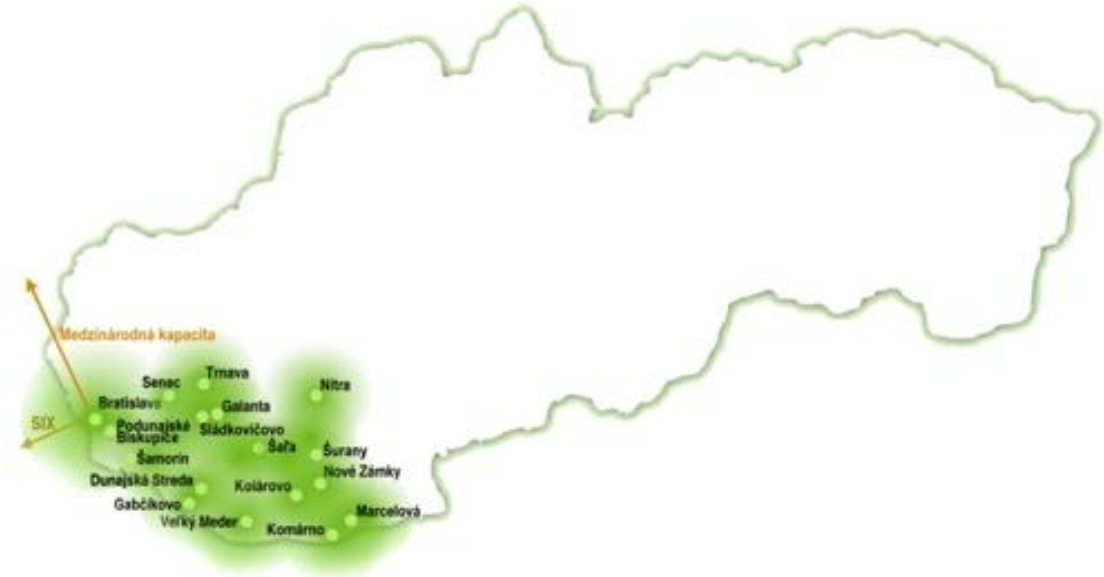
Cieľom spoločnosti je dosiahnuť nepretržitý rast prostredníctvom poskytovania kvalitných služieb tak, aby dodržali ekologické princípy. Ďalším cieľom je naďalej sa

[5] Index podnikateľského prostredia (2010) , Dostupné na internet: http: //www.alianciapas.sk/menu_pravidelne_indexipp.html, 08.04.2011
[6] http: //www.alianciapas.sk/menu_pravidelne_indexipp.html, 08.04.2011

rozširovať a pokryť nové oblasti. Profilom spoločnosti v rámci telekomunikácií je zabezpečenie prístupu k internetu.

Internetové služby poskytované spoločnosťou, sú sústredené do oblastí juhozápadného Slovenska. Chrbticová sieť zahajuje nasledovné mestá: Bratislava, Šamorín, Dunajská Streda, Veľký Meder, Komárno, Senec, Sládkovičovo, Galanta, Šaľa, Nové Zámky, Kolárovo, Hurbanovo, Nitra, Štúrovo a okolie. Tieto mestá tvoria uzly chrbticovej sieti, cez ktoré vybudovali spojenie s miestnymi bodmi, tým pádom zabezpečujú pokrytie významných častí regiónu pre zákazníkov.

Obrázok 1 Pokrytie MadNet a.s.



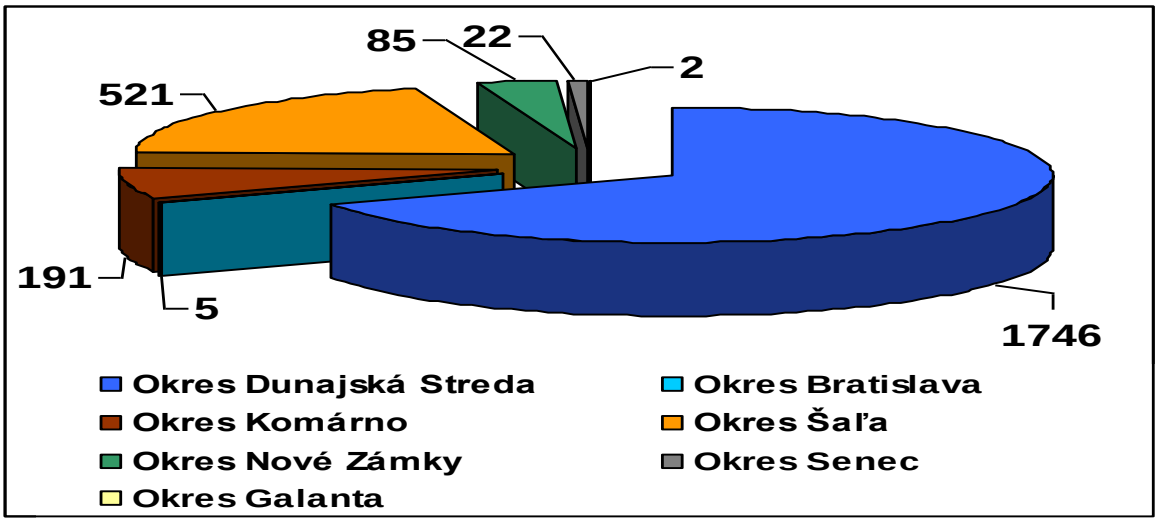
Zdroj: MadNet.sk[7]

2.1. Analýza trhu a zákazníkov

Spoločnosťou poskytované služby sa orientujú na juhozápadnú časť Slovenska. Najpoužívanejším typom služby je PanelNet, čo môže byť dôsledkom toho, že najväčšiu oblasť pokrytia zaberá práve táto technológia. Vybudovanie optickej siete sa momentálne uskutočňuje v Šamoríne, v Dunajskej Strede a vo Veľkom Mederi. S ňou súvisiacu službu FiberInternet sprevádza spoločnosť od roku 2009. Podľa podielu PanelNet služieb v jednotlivých okresoch je možné ustanoviť, že najviac klientov sa nachádza v okrese Dunajská Streda, po ktorom nasleduje okres Šaľa. Služby sú využívané aj domácnosťami, aj firmami. Internetové služby sú vo viac ako 80% -nom podiele využívané domácnosťami a menšími firmami, a v zostávajúcom podiele strednými a veľkými firmami. Napriek malému podielu produkujú firme väčší príjem ako všetky ostatné domácnosti a malé firmy spolu.

[7] http://www.madnet.sk/index.php?s=profil_spolocnosti&am=1, 10.04.2010

Obrázok 1 Podiel služieb PanelNet v jednotlivých okresoch



Zdroj: vlastná práca na základe údajov MadNet, a.s.

2. 2. SWOT analýza spoločnosti

SWOT analýza spoločnosti môže byť prevedená do číselnej formy na základe intenzity (I) a dôležitosti (D) jednotlivých prvkov, pomocou ktorých dostaneme hodnoty priorít (P), ktoré určujú konečné poradie prvkov.

Silu firmy v prvom rade definuje dispozícia vlastnej sieťovej chrbtice, ktorá prospieva spoločnosti v mnohých prípadoch, ako napr. nezávislosť, zdroj príjmov. Pre úspešné fungovanie v oblasti informačných technológií je nevyhnutné využiť moderné technológie. Spoločnosť intenzívne pracuje na vybudovaní vlastnej optickej siete, ktorá umožňuje väčšiu prenosovú rýchlosť, ako doteraz aplikované technológie. Spoločnosť považuje spomedzi možností za najpravdepodobnejšie zvýšenie podielu na trhu, ktorý aj momentálne neustále zväčšuje. Hlavným nedostatkom spoločnosti je obmedzená dostupnosť zdrojov. Neustáli vývoj vedie k zníženiu zdrojov, ale podľa očakávaní sa tieto investície postupne vrátia. Najnebezpečnejším elementom je súčasná ekonomická situácia, keďže zvýšením nezamestnanosti môže klesnúť počet zákazníkov, a môže sa znížiť počet záujemcov.

Intenzita určuje to, že nakoľko je pre spoločnosť typická daná vlastnosť. V poliach silných stránok a príležitostí je stupnica intenzity a dôležitosti hodnotiteľná od 1 do 5, kde 1 je najnižšia hodnota a 5 je najvyššia. V poliach slabých stránok a nebezpečenstiev je negatívna hodnota -3 najhoršia a -1 je menej nepriaznivá. Pri meraní dôležitosti pri týchto dvoch poliach sú jednotlivé prvky hodnotiteľné od 1 do 5. Na základe zjednotených bodov sa jednotlivé faktory zoradili. V prípade silných stránok a príležitostí sa na prvé miesta dostali hodnoty s najvyšším počtom bodov, a v prípade slabých stránok a nebezpečenstiev sa na prvé miesta dostali tie hodnoty, ktoré sú najnebezpečnejšie a pre ktoré sú zmeny najnevyhnutnejšie.

Tabuľka 2 SWOT analýza spoločnosti MadNet, a.s.

Silné stránky	**I**	**D**	**P**	**Slabé stránky**	**I**	**D**	**P**
- vlastná chrbticová sieť	4	5	**20**	- obmedzenosť zdrojov	- 3	4	**- 12**
- využitie moderných technológií	4	5	**20**	- nedostatky v pokrytí	- 2	3	**- 6**
- vyhovujúce ceny v rámci optickej sieti	5	4	**20**	- povedomie o značkách	- 2	3	**- 6**
- spoľahlivý prenos dát	4	4	**16**	- marketingové aktivity	- 2	3	**- 6**
- stabilní zákazníci	4	4	**16**	- sledovanie zákazníkov	- 1	4	**- 4**
- mikroregionálna činnosť	5	3	**15**				
- kvalifikovaní pracovníci	3	5	**15**				
- flexibilita	3	5	**15**				
- široká škála výberu	4	3	**12**				
- kompletný servis	3	3	**9**				
Príležitosti	**I**	**D**	**P**	**Nebezpečenstvo**	**I**	**D**	**P**
- zvýšenie podielu na trhu	3	5	**15**	- súčasná ekonomická situácia	- 2	5	**- 10**
- zavedenie nových technológií	3	4	**12**	- nasýtenie trhu	- 2	4	**- 8**
- spolupráca s ostatnými spoločnosťami	3	3	**9**	- nárast počtu konkurenčných firiem	- 2	4	**- 8**
- využitie potenciálu internetu	2	2	**4**	- rýchly technologický pokrok	- 2	3	**- 6**
- štátna pomoc	1	3	**3**	- zosilnenie mobilných služieb	- 2	2	**- 4**

Zdroj: vlastná práca na základe údajov MadNet a.s.

Kríza mala vplyv aj na územie Slovenskej republiky. Pozrime sa, ako mala kríza vplyv na šetrenú spoločnosť. Podľa vedenia spoločnosti bol sektor elektronickej komunikácie postihnutý krízou neskôr, ako ostatné priemysly štátu. Spoločnosť začala vnímať dopady krízy v roku 2010, kvôli poklesnutiu dopytu o služby. Ľudia sa zmenili ohľadom ich myslenia, začali preskupovať svoje prínosy. Uprednostnili nevyhnutné potreby pre každodenný život. Klienti začali uprednostňovať lacnejšie služby, tým pádom spoločnosť začala svoje služby predávať za nižšie ceny s cieľom udržať svojich klientov. Spoločnosť predáva svoje služby domácnostiam ako aj firmám, no v súkromnom sektore bol pokles viac cítiteľný. V uplynulom období sa rast počtov klientov spomalil. V záujme vyhnutiu sa negatívnej tendencie sa spoločnosť snažila svoje služby rozšíriť na nové trhy a poskytovať nové služby. Momentálne sú vlastné zdroje spoločnosti dosť záväzné, keďže teraz sa zrealizovali projekty začaté počas krízy. Dlhodobé plány sa dostali do pozadia, a do popredia sa dostalo krátkodobé plánovanie. V budúcnosti sa firma pokúša udržať svoju pozíciu na trhu tak, že sa zameria na nové trhy a nové služby, čo sa odborne nazýva diverzifikácia.

ZÁVER

Hospodárska kríza nemilostne zastihla podniky Slovenskej republiky. Na základe sledovania indexu podnikateľského prostredia môžeme dospieť k názoru, že podnikateľské prostredie sa už stabilizuje, môže predpokladať jeho budúci nárast. Zásluhou krízových opatrení sa firmy snažia udržať si svoju konkurencieschopnosť.

Na základe rozhovoru s predstaviteľom vedenia spoločnosti MadNet, a.s. sme skúmali dopad hospodárskej krízy na spomenutý podniky. Vedenie MadNet, a.s. naznačilo, že trvá na udržaní svojej pozície na trhu, avšak kvôli udržaniu prípadne nárastu svojej konkurencieschopnosti plánuje rozšíriť ponuku svojich služieb, prípadne vstúpiť aj na trh doteraz neoslovených okresov, krajov Slovenska.

LITERATÚRA

[1] NARMSP v spolupráci s Infostatom a ÚVVM pri ŠÚ SR: Konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov (2003), Bratislava, Dostupné na internete: http://www.iminerva.sk/dokumenty/studie/konkurencieschopnost.pdf, 14.04.2011

[2] JAHNÁTEK. Ľ. Minister hospodárstva SR, 2009. Investície a globálna ekonomická kríza na Slovensku. Dostupné na internete: http://www.mpa.sk/clanky/s1/makroekonomika-slovenska/text110.html

[3] Týždenný prehľad následkov krízy za rok 2010. Prehľad v 19. týždni Dostupné na internete: http://www.economy.gov.sk/kriza-na-slovensku-7023/128708s

[4] DZIANOVÁ, O. – MIKUŠ, Ľ. 2010. *Štatistická správa o základných vývojových tendenciách v hospodárstve SR v 1. štvrťroku 2010.* [cit. 2010-08-25, 12:46] Dostupné na internete: http://portal.statistics.sk/files/Odborny/odb_410/el_publikacie/Vladna - sprava/statistická-sprava/_1q_2010.pdf

[5] Index podnikateľského prostredia (2010) , Dostupné na internet: http: //www.alianciapas.sk/menu_pravidelne_indexipp.html, 08.04.2011

[6] Pokrytie MadNet, a.s., http://www.madnet.sk/index.php?s=profil_spolocnosti&am=1, 10.04.2010

VZDĚLÁVÁNÍ A ZNALOSTNÍ MANAGEMENT V MSP NA MORAVĚ

EDUCATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SMES IN MORAVIA

Petra Koudelková*

ABSTRACT

Knowledge economy plays a main role in the company. On this intangible aspect of business is, more often established companies' success. The knowledge economy affects different areas of entrepreneurship that use collaboration with academia. We can say that this trend is not generally bordered, but rather goes beyond corporate and sectored boundaries. The knowledge economy goes hand in hand with knowledge management. Both of these aspects are strongly influenced by current customer, and thus the behavior of entrepreneurs. Their proper, use can lead to effective cooperation in a separate business sectors, dynamic pricing, greater competitiveness and adaptation to customer requirements, which in turn translates into customer satisfaction and loyalty. The paper deals with the knowledge economy and ultimately knowledge management in SMEs in Moravia.

KEY WORDS

Znalosti, znalostní ekonomika, znalostní management, MSP, inovace, udržitelnost, konkurenceschopnost

JEL Classification

D83, L26, O32

ÚVOD

Znalostní ekonomika nabývá v současné společnosti na významu. Dalo by se říci, že je to z důvodu toho, že jsme se rozhodli žít v tzv. znalostní společnosti. Tedy v období, které je charakterizováno jako „věk učení a učení se", kdy moderní elektronika a high-technologie umožnili rozvoj celosvětových informačních sítí a rychlý přísun informací (Barták, 2008).

Znalostní ekonomika souvisí s novými, a rychle se vyvíjecími technologiemi, dynamikou v podniku, lidským kapitálem a v neposlední řadě také inovacemi. Společně s ní vzrostl také význam znalostního managementu. Dohromady v podniku vytváří harmonické prostředí pro růst ekonomických aktivit, pro vývoj inovativního myšlení a pro utváření si silné pozici na trhu.

První vztahy mezi ekonomikou a znalostmi, které odkazovaly na znalostní společnost, definoval již Friedrich Hayek. Tento výrok byl následován mnohými vědeckými studiemi; jedny z prvních byly provedeny v USA, jejich autor je Fritz Machlup (Peters, 2010).

Cílem tohoto příspěvku je zjistit, jak je vnímáno a vítáno vzdělávání zaměstnanců v MSP na Moravě. Zda podnikatelé jsou obeznámeni se základními pojmy a vnímají trendy posledních let.

Znalosti, znalostní management, znalostní ekonomika a inovace.

Znalosti jsou širší a hlubší pojem než data nebo informace. Znalosti existují mezi lidmi, jsou jejich součástí. Je to mix zkušeností, hodnot, informací a expertních odhadů. Můžeme je dělit na vnější a vnitřní znalosti v podniku, kde vnější vystihují to, že jsme schopni vnímat daná pravidla na trhu, hospodářské soutěže a vnímat trendy trhu, stejně tak jako schopnost vystupovat na trhu v pozici konkurenta. Vnitřní znalosti pak zahrnují knot-

* Ing. Petra Koudelková, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta Podnikatelská, Ústav managementu.

how, sílu osobnosti, porozumění problému a poučení z předchozích zkušeností (Paliszkiewicz, 2010).

Znalostní management (ZM) – tento pojem se poprvé objevil v roce 1986, kdy jej začal používat Karl Wiig (Barták, 2008). Znalosti mohou determinovat úspěch či neúspěch v podnikání a jsou chápány jako jeden z hlavních zdrojů bohatství. ZM v organizaci zvyšuje produktivitu, zisk a flexibilitu, což vede k více inovativní společnosti, což představuje významnou konkurenční výhodu (Byloková, 2010).

Znalostní ekonomie (ZE) – jedné se o ekonomický systém, který je založen na znalostech. Takový systém tvoří vysoký podíl na veškerých ekonomických aktivitách ve vyspělých zemích.

Inovace – *„Inovace je úspěšné využívání myšlenek, produktů jakož i prostředků k podnikání k prosazení se na trhu a k financování, s konečným cílem dosažení zisku*"(Connely *et al*, 2010). Inovace jsou především trendem posledních let. Může se jednat o inovace technického nebo netechnického charakteru, a jako nástroj pro zvýšení schopnosti tvořit inovace v podniku je vhodné využít znalostní management či znalostní ekonomiku jako takovou (Svobodová, Koudelková, 2011).

Metodologie

Studie je založena z převážné části na sekundárním výzkumu, dále na analýze, a také provedeném strukturovaném rozhovoru – pilotní šetření, které bude sloužit jako předvýzkum. Pro sekundární výzkum byly použity odborné literatury jak ze světových tak z českých knihoven a databází. Hlavním cílem bylo získání odborných vědeckých článků z časopisů a jiných publikací, aby byl vytvořen dostatečný teoretický základ pro kvalitativní předvýzkum a základ pro další rozšířený výzkum.

Kvalitativní šetření probíhalo formou osobního interview ve čtyřech vybraných společnostech na Moravě. Svou charakteristikou spadají do kategorie malých a středních podniků (dále jen MSP). Jedná se o podniky nabízející služby a mající do deseti zaměstnanců. Mezi skupinu dotázaných patřili podnikatelé, v tomto případě i ředitelé vybraných podniků.

Bylo položeno celkem pět dotazů.

1) Co podle vás znamená pojem znalostní ekonomika a znalostní management?

Tato otázka byla vybrána záměrně, protože byl předpoklad, že všichni dotázaní se nemusí orientovat v této problematice.

2) Podporujete vzdělávání svých zaměstnanců (případně se podílíte i na úhradě nákladů se vzděláváním spojených)?

3) Pokud ano, o jaké oblasti vzdělávání se jedná?

Doplňující otázka na zjištění toho, zda je vzdělání zaměřeno na jazyky, soft skills, anebo technické či jiné předměty.

4) *Zaznamenali jste korelaci mezi vzděláním svých zaměstnanců a jejich inovativním myšlení (případě zvýšila se aktivita inovací po absolvování vzdělávacích kurzů u vašich zaměstnanců)?*

Zajímavý vztah mezi znalostním managementem (i znalostní ekonomikou) a inovacemi byl uveden v článku Knowledge and management and innovativeness. Bylo zde poukázáno na to, že znalostní management pozitivně ovlivňuje inovace a inovativní myšlení. Studie byla založena na výzkumu ve 146 taiwanských společnostech (Chen et al, 2010).

5) Změnil se váš přístup ke vzdělávání zaměstnanců s nástupem finanční krize?

S nástupem hospodářské (finanční) krize jsme obklopeni informacemi o tom, že podniky mají vzdělávat svoje zaměstnance, lidé se mají účastnit různých rekvalifikačních kurzů a to za účelem udržení se na trhu a zvýšení konkurence schopnosti. Tato informace je vnímána jako fakt. Mým cílem bylo odlišit ty firmy, které se zabývají vzděláváním zaměstnanců a podporují

kreativní a znalostní ekonomiku trvalo od těch, kteří k tomuto úkonu přešli až s nástupem hospodářské krize.

Diskuze výsledků

Z interview vyplynulo, že 80% dotázaných (tzn. tři podnikatelé ze čtyř) nebyli schopni definovat nebo jakkoliv popsat co znamená pojem znalostní ekonomika. Podle rozhovoru jsem došla k závěru, že za to může fakt, že se jedná o lidi středního věku. 2 podnikatelé mají vystudovanou střední školu, zbývající 2 jsou vysokoškolsky vzdělaní, ale poslední dobou neměli přístup k odborným ekonomickým textům a ani je nevyhledávali. Tyto tři aspekty mohou stát za tím, že si podnikatelé nebyli jistí s definicí významu znalostní ekonomiky.
Výsledky rozhovoru jsou zachyceny v následující tabulce.

Tabulka 1 Výsledky interview

	Podpora vzdělávání zaměstnanců	**Vztah mezi inovací a vzděláním**	**Změna přístupu ke vzdělání v době finanční krize**
Ano	1	2	1
Ne	3	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování primárního výzkumu

Z přehledu je patrné, že obecně MSP na Moravě příliš nepodporují vzdělávání zaměstnanců. Je to z důvodu toho, že na kurzy a konference podnikatelé nemají nadbytečné finance nebo je nechtějí uvolnit a vkládají je do reklamy nebo modernizace počítačového (softwarového a hardwarového) vybavení.

Pouze jeden podnik vzdělávání plně podporuje a to jak u zaměstnanců, tak i u vedení. Jde hlavně o kurz anglického jazyka, semináře na podporu soft skills.Vzdělávání i plně hradí. Vedení podniku si tyto kurzy chválí a dodává, že podporují dobrou komunikaci a rozšíření obchodu se zahraničím. Také z průzkumu vyplynulo, že další dva podniky by rády do svého procesu vzdělávání zavedly.

Jeden z oslovených podnikatelů již v minulosti využil vzdělání zaměstnanců, které bylo založeno na zvyšování počítačové gramotnosti. Bylo hodnoceno jako velmi kladné a pokud by bylo potřeba, jistě by kurz opět s odstupem času zopakoval, aby mohl zaměstnancům oživit jisté informace a obohatit je o novinky z této oblasti.

O pozitivním dopadu vzdělávání na inovace v podniku jsou přesvědčeny 2 z dotázaných podnikatelů. Odkazují se na zkušenosti větších konkurentů a na odbornou literaturu. Také uvádí, že pokud člověk dosáhne určitého vzdělání a zúčastňuje se kurzů, nejen že rozšiřuje svoje vědomosti a podporuje kreativitu, ale vytváří nové vztahy, které mohou přinášet nové kreativní myšlenky.

Na poslední otázku mohl relevantně odpovědět pouze v jednom podniku, kde podporují vzdělávání zaměstnanců. Odpověď byla kladná. Vzdělávání ve firmě začalo s nástupem finanční krize, kdy si firma musela hledat nové zákazníky.

ZÁVĚR

Znalosti nás ovlivňují na každém kroku. Management znalostí řídí činnost v mnohých firmách a je stoupajícím trendem posledních let; převážně ve větších společnostech.
Z uvedeného šetření vyplynulo, že pojem znalostní ekonomika a s ní i spojený znalostní management nemusí být pojmy, které by byly známy mezi malými podnikateli na Moravě. Přesto však vzdělávání v některých společnostech probíhá či probíhalo, a obecně je vnímáno kladně. Tento předvýzkum by mohl sloužit jako podklad k dalšímu kvantitativnímu výzkumu napříč republikou. Za průzkum by jistě stály i další kvalitativní výzkumy v jednotlivých

krajích, protože jiné přístupy a názory na vzdělání mají na Moravě a jiné například v Praze. Také jejich finanční zázemí a možnosti se liší. To vše pak ovlivňuje dopad na vzdělávání v podniku a znalostní management v podniku jako celek.

Do dalších let je vysoký předpoklad, že lidský kapitál bude nabývat stále na významu a rozšíří se tak znalostní ekonomika do většiny ekonomických činností i u drobných podnikatelů. Nástrojem k tomu je znalostní management, který řídí vzdělanostní ekonomiku a vzdělanostní společnost, tj. společnost opírající se o produkci lidských vlastností (Barták, 2008).

LITERATURA

[1] Barták, J. (2008). Od znalostí k inovacím. 1. vyd. 190 s.

[2] Byloková, K. (2010). Řízení toku tacitních znalostí v rámci učící se organizace. Brno:Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví.

[3] Connely, M. C., Sekhar, J., Dismukes, J. (2010). New relationships between production and patent activity during the high-growth life cycle stage for materials.

[4] Chen, Ch. & Huang, J. & Hsiao, Y. (2010). The role of organizational climate and structure: Knowledge management and innovativeness. International Journal of Manpower.

[5] Paliszkiewicz, O. J., (2010). Knowledge management process and organisational performance in small and medium enterprises. In Theory of Management 2, pp. 45 - 52, Žilina.

[6] Peters, M. A., (2010). Three Forms of the Knowledge Economy; Learning, Creativity and Openness, pp. 63 - 92.

[7] Svobodová, A., Koudelková, P. (2011). Collective intelligence and Knowledge management as a tool for innovations. *Economics and Management*.

NEHMOTNÝ SÚBOR ZLOŽIEK MAJETKU PODPORUJÚCI PODNIKATEĽSKÚ ČINNOSŤ PODNIKOV

INTANGIBLE FILE FOLDERS OF ASSETS SUPPORT BUSSINESS ACTIVITY OF ENTERPRICE

Martin Križan[1], Peter Fabian[2]

ABSTRAKT

Items of property as a trade mark, trade name and domain name today represent a kind of promotional tool and, if they properly are designed, used intensively and effectively treated, they have important influence for guiding consumer demand and they contribute to increased turnover of the business or service provider. Finally, the component assets are also an effective tool in efforts to combat plagiarism or other unfair practices by competitors.

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Trade mark, domain name, business name, value, industrial property, business activities

JEL Classification

A 12, A 20, A30

ÚVOD

Nehmotné statky vo všeobecnosti, ku ktorým zaraďujeme napr. obchodné meno, ochranná známka a doménové meno atď., môžu skrývať obrovský potenciál a konkurenčnú výhodu pre svojho majiteľa. Aby tomu tak v skutočnosti aj bolo, je potreba im venovať náležitú pozornosť v oblasti právnej ochrany a v nemalej miere investovať potrebný čas a určité finančné prostriedky do ich budovania a tvorby ich hodnoty, ktorá sa v konečnom dôsledku môže odzrkadliť na hodnote samotného podniku. Samozrejme okrem týchto inštitútov, existujú aj ďalšie zložky nehmotného majetku spadajúce svojou charakteristikou do priemyselného vlastníctva, ktoré sa môžu pričiniť k rastu hodnoty samotného podniku.

Nehmotné zložky majetku

Obchodné meno

Obchodné meno – jedná zložka zo súboru zložiek majetku podniku vyznačujúca sa nehmotným charakterom, sa zaraďuje medzi priemyselní práva na označenie. Jeho súčasná právna úprava je obsiahnutá v ustanovení § 8 – 12 Obchodného zákonník a tá definuje obchodné meno: „Ako názov, pod ktorým podnikateľ vykonáva právne úkony pri svojej podnikateľskej činnosti, identifikuje ho a odlišuje ho od ostatných subjektov“. Podľa Parížskeho dohovoru na ochranu priemyselného vlastníctva je obchodné meno (ďalej len OM) chránené bez toho, aby ho bolo treba prihlasovať alebo zapisovať a nie je rozhodujúce, či je súčasťou továrenskej alebo ochrannej známky. Často sa však stáva podkladom pre ochrannú známku, resp. sa stáva samotnou slovnou ochrannou známkou.

[1]Ing. Martin Križan, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%

[2] Ing. Peter Fabian, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%

Pod **obchodným menom** môžeme rozumieť slovné označenie, ktoré podnikateľa identifikuje ako subjekt, a to bez ohľadu na to, či ide o osobu fyzickú, právnickú, alebo o združenie, pod ktorým vykonáva podnikateľskú činnosť a zároveň sa odlišuje od iných podnikateľských subjektov na trhu. Obchodné meno je v Obchodnom zákonníku koncipované veľmi široko a subjekt, ktorý ho používa, má k nemu absolútne právo. Je to právo viazané na určitého konkrétneho podnikateľa, ktorý má právnu subjektivitu a pôsobí na celom území nášho štátu[3].

Účelom právnej úpravy obchodného mena je teda nielen chrániť majetkové a nemajetkové záujmy podnikateľa, ale aj ochrana záujmov ostatných súťažiteľov, ako aj spotrebiteľov, ktorí by mohli byť neoprávneným používaním obchodného mena klamaní a poškodzovaní. Používanie obchodného mena je nielen právo, ale aj povinnosť, a to predovšetkým povinnosť vykonávať všetku svoju obchodnú činnosť výhradne pod svojím obchodným menom, označovať ním svoje prevádzky a uvádzať ho na všetkých písomnostiach, dokumentácii, výrobkoch a obaloch.

Okrem toho vyplýva majiteľovi povinnosť užívať obchodného meno správne, presne, úplne a nesmie ho deformovať. OM je vždy spojené s právnou subjektivitou označovaného subjektu, t. j. vzniká a zaniká spolu s ním. Je to významný individualizujúci znak, ktorý nesmie tretia osoba ani používať, ani zneužívať.

Obchodné meno musí teda dostatočne odlišovať svojho majiteľa od iných podnikateľov, čím mu zaručuje jasnú identifikovateľnosť na trhu a stáva sa jeho „visačkou“, t.j. plní predovšetkým funkciu rozlišovania podnikateľov, najmä tých, ktorí vykonávajú rovnakú alebo obdobnú činnosť, ale aj medzi právnymi subjektmi ako takými. Z toho vyplýva, že obchodné meno nesmie byť zameniteľné nielen vizuálne, ale aj foneticky, prípadne iným spôsobom umožňujúcim zameniteľnosť s obchodným menom iného podnikateľa a samotné OM nesmie vzbudzovať klamlivú predstavu o podnikateľovi alebo o jeho predmete podnikania. Teda možno povedať, že obchodné meno predstavuje „akýsi základný identifikačný znak podnikateľa, ktorým sa individualizuje a zároveň odlišuje od ostaných subjektov.

Ochranná známka

Ochranná známka patrí medzi najstaršie inštitúty priemyselného vlastníctva. V úvode je potrebné tiež uviesť, že pojem „ochranná známka“ nie je v známkovom práve jednotný. Vo Veľkej Británii sa používa trade mark, v Spojených štátoch trademark. V práve Európskeho spoločenstva a v dokumentoch Svetovej organizácie duševného vlastníctva a Svetovej obchodnej organizácie sa používajú obidva uvedené podoby. Tieto pojmy možno do slovenčiny preložiť ako „továrenská a obchodná známka“.

Ochranná známka ako označenie musí spĺňať určité podmienky, ktoré vyžaduje Zákon č.506/2009 Z. z. o ochranných známkach. Pokiaľ sú tieto podmienky splnené, môže byť označenie zapísané do registra ochranných známok a tým majiteľovi vzniká vlastníctvo k ochrannej známke.

V našom právnom poriadku je pojem **ochranná známka** zaužívaný už od účinnosti Zákona č. 8/1952 Zb. Od 1. 1. 2010 platí nový Zákon č. 506/2009 Z.z. o ochranných známkach (ďalej len ZOZ), podľa ktorého je pojem ochranná známka vymedzený nasledovne: *„akékoľvek označenie, ktoré možno graficky znázorniť a ktoré tvoria najmä slová vrátane osobných mien, písmená, číslice, kresby, tvar tovaru alebo jeho obal, prí-padne ich vzájomné kombinácie, ak takéto označenie je spôsobilé rozlíšiť tovary alebo služby jednej osoby od tovarov alebo služieb inej osoby*“.[4]

---

[3] Dibdiaková, D. Priemyselné práva na označenie a ich súdna ochrana. [citované 26.02.2011] Dostupné z <http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=18658>

[4] Zákon č.506/2009 Z. z. o ochranných známkach

Ochranná známka sa teda odlišuje od ostatných značiek tým, že je chránená samostatným zákonom k označeniu, ktoré je zapísané v registri ochranných známok. Z toho vznikajú majiteľovi absolútne práva. To však neznamená, že ostatné formy značiek zákonnú ochranu nemajú, ale práva k nim majú relatívnu povahu, ktoré sú založené na všeobecných zákonoch, v Slovenskej republike v Občianskom zákonníku, Obchodnom zákonníku, zákonoch patriacich do skupiny priemyselných práv, prípadne na Trestnom zákonníku.[5]

Z uvedeného pojmového vymedzenia ochrannej známky možno vyvodiť aj základné podmienky, t.j. tzv. legálne znaky, ktoré musí OZ spĺňať. Ochrannou známkou je teda označenie, ktoré možno **vnímať zrakom**, má **rozlišovaciu spôsobilosť,** t.j. schopnosť odlíšiť tovary alebo služby jedného podniku od rovnakých alebo podobných tovarov alebo služieb iného podniku. V praxi to znamená, že OZ odlišuje výrobky alebo služby, ktoré pochádzajú od rôznych podnikateľských subjektov, identifikuje jednotlivé druhy tovaru a ukazuje jeho pôvod. Posledným legálnym znakom ochrannej známky je, že **je zapísaná v registri ochranných známok.**[6]

Nutné je pri ochrannej známke upozorniť na tú dôležitú skutočnosť, že OZ sa vždy viaže ku konkrétnemu výrobku alebo službe, t. j. nemôže existovať sama o sebe bez výrobku alebo služby, ktoré prezentuje na trhu.

Domény

Doménové mená predstavujú špeciálnu kategóriou nehmotných aktív. Tento druh majetku z hľadiska zaradenia úzko súvisí s priemyselnými právami. V dnešnom svete znamená doména a prezentácia na internete nevyhnutnosťou, pretože dosiahnutie úspechu v turbulentnom prostredí si vyžaduje realizovať svoje obchodné aktivity v širokom zábere jednak v reálnom, ale aj vo virtuálnom svete.

Doména, resp. **doménové meno** predstavuje reťazec znakov, ktorá určuje webovú adresu prezentácie podniku na internete. Môže sa skladať z max. 63 znakov anglickej abecedy, z číslic a pomlčky (a-z, 0-9, -). Text domény pritom nesmie byť hanlivý alebo vulgárny, nesmie obsahovať slová, mená, či názvy, ktorých použitie je v zjavnom rozpore so zásadami slušnosti, morálky, a poctivého obchodné styku.[7]

Hlavný význam doménových mien však spočíva v tom, že slúžia na označovanie subjektov, ich produktov, služieb a svoj význam majú najmä v prostredí internetu. Inak povedané ide o tzv. webové adresy, ktoré tvoria základ internetovej identity každého podnikateľského subjektu vo virtuálnom svete a umožňujú mu zabezpečiť komunikáciu v tomto prostredí. Domény predstavujú teda podnikový symbol – online značku v prostredí internetu, t.j. ide o tzv. internetové meno podniku.

Nehmotný súbor zložiek majetku podporujúci podnikateľskú činnosť podnikov

Nehmotné zložky majetku, konkrétne obchodné meno, ochranná známka a doména sa od seba líšia v pojmovom vymedzení, v používaní a v úlohách, pre ktoré ich podnikateľské subjekty vlastnia a využívajú pri svojej činnosti. Napriek zjavným odlišnostiam majú tieto inštitúty spoločný jeden menovateľ, a tým je, že konkrétny podnik ich využíva s cieľom podporiť, resp. lepšie prezentovať svoju podnikateľskú činnosť medzi stálymi, resp. medzi potencionálnymi zákazníkmi.

Obchodné meno ako identifikačný znak, ochranná známka ako značka podniku a jeho výrobkov a doména ako online značka vo virtuálnom svete podnikateľský subjekt individualizujú a poukazujú naň a jeho činnosť v reálnom aj internetom prostredí. Z toho by

[5] JUREČKA, J.: Oceňování ochranné známky. Praha: Vysoká škola ekonomická. 2006. 7 s. ISBN 80-245-1074-X

[6] JAŠKO, J.: Ochranné známky. Dashöfer Holding, Ltd. &Verlag Dashöfer, vydavateľstvo s.r.o. 2006. 2 s.

[7] VOJČÍK, P. - MIŠČÍKOVÁ, R.: Základy práva duševného vlastníctva. Typopress. 1. vydanie. 2004. 261 s. ISBN 80-89089-22-4

mohlo vyplynúť, že podnik by mal mať eminentný záujem na tom, aby menované nehmotné zložky majetku mali jednak správny a výnimočný názov alebo vyobrazenie a zároveň vytvorili u zákazníkov želanú, resp. cielenú predstavu o podniku a jeho činnosti, ktorú budú samozrejme výlučne spájať len ním. Samozrejme pre dosiahnutie takého to želaného cieľa, je potrebné zo strany podniku zabezpečiť, aby vytvorená predstava a zosobnenie s ním spájané sa nebude dať ľahko prebrať, resp. napodobniť a zneužiť zo strany konkurencie. To mu by mohla dopomôcť jednak právna ochrana týchto inštitútov a okrem toho sa neprestajne snažiť pôsobiť preventívne voči krokom a záujmom konkurencie.

Takáto snaha vybudovať zaujímavé a vhodne reprezentujúce obchodné meno, ochranná známka a doména, ktoré individualizujú podnikateľský subjekt, sa postupom času u mnohých podnikateľských subjektov stávajú dôležitou súčasťou ich nehmotného majetku, ktorého hodnota sa môže zahrnúť do aktív podniku v rámci dobrej povesti (goodwillu) podniku. Ideálne je, ak podnik dokáže tieto jednotlivé zložky majetku navrhnúť slobne, resp. obrazovo alebo kombinácii tak, aby dané slovné, resp. obrazové spojenie sa dalo použiť pri všetkých troch inštitútoch. To znamená, že napr. obchodné meno sa stalo súčasťou ochrannej známky a zároveň mohlo tvoriť logické doménové meno. Týmto spôsobom by si podnik mohol zabezpečiť svoju jednoznačnú identitu v reálnom aj virtuálnom hospodárskom priestore.

Všetko tri zložky majetku v dnešnej dobe predstavujú akýsi propagačný nástoj a v prípade, ak sú správne navrhnuté, intenzívne používané a efektívne ošetrované, majú výrazný vplyv na usmernenie spotrebiteľských požiadaviek a prispievajú k zvýšeniu obratu podniku alebo poskytovateľa služieb. Zároveň pri dodržaní kvality tovaru alebo služby, ktorý podnik ponúka spotrebiteľom, dokáže získať dôveru svojich spotrebiteľov a prilákať aj možných potenciálnych zákazníkov. Okrem toho si môže zvýšiť aj preferencie pri svojej ponuke oproti ponuke konkurenčnej, čím si zabezpečí nielen značné odbytové možnosti, ale aj širší priestor pre tvorbu cenovej politiky a získava ďalší priestor pre realizáciu výsledkov svojej činnosti. V neposlednom rade tieto zložky majetku predstavujú tiež efektívny nástroj v boji proti snahám o plagiátorstvo alebo iné nekalé praktiky zo strany konkurencie.

Okrem iného môže tento súbor majetku zohrať značnú úlohu pri dosiahnutí úspechu a budovaní celkovej hodnoty podniku. Zároveň predstavujú významní nástroje pri postavení majiteľa na trhu výrobkov a služieb a zároveň napomáhajú k získaniu a upevneniu súťažnej pozície voči konkurencii. Nesmieme sa zabudnúť zmieniť o ich značnom vplyve na rozvoj obchodu a podnikania, keďže dobrá povesť podniku v podobe dobrého mena podniku, jej vhodnej ochrannej známke vytvorené v súvislosti s kvalitou vyrábaného tovaru alebo poskytnutej služby, má v konečnom dôsledku značný vplyv na finančnú hodnotu všetkých zložkách majetku.

Okrem týchto zmieňovaných aktív využívaných v podnikateľskej činnosti, je potrebné si uvedomiť, že budovanie úspechu, resp. základov dlhodobej prosperity podniku znamená sa zlepšovať a pôsobiť v rôznych smeroch a oblastiach podnikateľskej činnosti. V neposlednom rade je potrebné pôsobiť okrem reálneho hospodárskeho priestoru aj v širokom a neohraničenom virtuálnom priestore, ktorý umožní podniku si vytvoriť jedinečný a trvalý priestor a zároveň širokej verejnosti dáva možnosť rýchleho prístup k službám a produktom konkrétneho podniku. Výsledkom čoho je narastajúca hodnota podniku.

Možno teda povedať, že tieto tri zložky – OM, OZ, a doména by mali tvoriť jednu zo základných častí stratégie spoločnosti a tak napomôcť prispievať k definovaniu imidžu, reputácii výrobkov podniku a v očiach zákazníkov aj širokej verejnosti zosobňovať garanciu istej očakávanej kvality ponúkaných výrobkov alebo služieb. V konečnom dôsledku sa tieto zložky majetku pri správnom využívaní stávajú aj súčasťou podnikovej identity, prostredníctvom ktorých sa podnik prezentuje a individualizuje smerom k zákazníkov alebo obchodným partnerom, resp. konkurentom.

Teda obchodné meno, ochranná známka a doména spolu s ostatnými atribútmi, akými sú napr.: výskum, vývoj, kvalita, flexibilnosť, neustála inovatívnosť, modernizácia, zavádzanie moderných prístupov riadenia atď. prispievajú k dosahovaniu úspechov podniku v hospodárskom priestore a zároveň predstavujú hodnoty, resp. základy, na ktorých bol postavený dnešného úspech mnohých podnikov. Pre niektoré podnikateľské subjekty predstavujú tieto zložky majetku nesmierne cenný majetok a zároveň kľúč k úspechu u zákazníkov, pretože umožňujú zákazníkom sa rýchlo v rozvíjajúcom sa podnikateľskom prostredí orientovať tým správnym smerom, t.j. nájsť si cestu ku konkrétnemu podniku a jeho výrobkom alebo službám. Pri svojej orientácii a vyberaní si z množstva výrobkov alebo služieb využívajú zákazníci jednak, odborné hodnotenia na internete, rôzne skúsenosti iných spotrebiteľov a podobne. A v tomto smere nesmiernu úlohu pri spotrebiteľskej orientácii ohraničenej ich časom zohrávajú práve obchodné meno, ochranná známka a doména podniku.

Okrem toho využívanie obchodného mena, ochrannej známky a domény v podnikaní môže:

- budovať samotnú hodnotu podniku,
- zvyšovať u zákazníkov povedomia o samotnom podniku a jeho výsledkoch podnikateľskej činnosti,
- prispieť k budovaniu imidžu a reputácie podniku,
- byť predmetom licencie, a teda priamym zdrojom zisku z poplatkov,
- sa stať cenným obchodným aktívom podniku.
- pre podniky predstavovať stimul na investovanie do udržiavania alebo zvyšovania kvality vlastných výrobkov,
- prispieť k získavaniu ďalších financií.
- pre zákazníkov predstavovať signál o dlhodobom účinkovaní podniku na trhu.

ZÁVER

Vlastníctvo nehmotných zložiek majetku a ich prítomnosť v podnikateľskej činnosti má svoje opodstatnenie. V prípade, že podnik venuje týmto zložkám majetku dostatočnú starostlivosť a patrične do nich investuje, môže sa táto snaha v konečnom dôsledku výraznou mierou podpísať pod úspešné pôsobenie podniku v hospodárskom priestore. Význam týchto zložiek možno badať v ich samotnej hodnote, ktorú môžu dosiahnuť, ale hlavný prínos možno pozorovať práve v možnostiach, ktoré podnikateľskému subjektu ponúkajú. Prípadné zužitkovanie týchto možnosti sa následne môže premietnuť do hodnoty samotného podniku.

LITERATÚRA

[1] Dibdiaková, D. Priemyselné práva na označenie a ich súdna ochrana. [citované 26.02.2011] Dostupné z <http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=18658>

[2] Zákon č.506/2009 Z. z. o ochranných známkach

[3] JUREČKA, J.: Oceňování ochranné známky. Praha: Vysoká škola ekonomická. 2006. 7 s. ISBN 80-245-1074-X

[4] JAŠKO, J.: Ochranné známky. Dashöfer Holding, Ltd. &Verlag Dashöfer, vydavateľstvo s.r.o. 2006. 2 s.

[5] VOJČÍK, P. - MIŠČÍKOVÁ, R.: Základy práva duševného vlastníctva. Typopress. 1. vydanie. 2004. 261 s. ISBN 80-89089-22-4

TŘETÍ GENERACE NEUROEKONOMIKY
THE THIRD GENERATION OF NEUROECONOMICS

Vladimír Kruliš

ABSTRACT
Heading for other, Berger results, we have to do innovative things. Neuroeconomics uses the tools of neuroscience, psychology and experimental economics benefit from the overlap of knowledge from behavioral economics, experimental economics and the theory of neoclassicism. Euro marketing by scanning the brain examines how the test subjects react to marketing signals. Everything leads to the creation of new and reliable theory that will be able to explain and predict the behavior of individuals and then recommend the best strategic decision. To that end, directed the development and testing different models. New imaging techniques and genetic manipulation of supporting efforts to find genes that play a role in the development and maintenance of the nervous circles also under the influence of various environmental topics.

KEY WORDS
Neuroeconomics, neuromarketing, brain maps, the first and the second generation of neuroeconomics, toward a third generation of neuroeconomics, practical findings.

JEL Classification
E1, E3, L26

ÚVOD

Téměř každý měsíc se v Nature, Science, Journal of Research in Personality, European Journal of Cognitive Psychology, Journal of Marketing, Journal of Experimental Psychology, Journal of Personality and Social Psychology nebo v jiném renomovaném vědeckém časopise objeví velmi kvalitní neurovědecká práce s velmi zajímavými objevy. Svou dynamikou a významem pro lidstvo může neurovědám konkurovat snad jen genetický výzkum.

Neuroekonomie, neuroekonomika a neuromarketing jsou obeznámeny s pokrokem neurověd; tyto nauky pak dokáží psychologickými prostředky měnit nastavení neuronálních struktur a tím "prorážet" nové cesty v managementu a v marketingu. Cíle a úkoly managementu a marketingu jsou tak nahlíženy ze zcela nové perspektivy, která ukazuje daleko do budoucna.

Mnozí z nás si namlouvají, že máme svá životní rozhodnutí pod kontrolou. Myslíme si, že nikdy nenaletíme na kouzelné slovo"zdarma", že lék, který je drahý je také účinnější. Je to jinak – při rozhodování nás ovlivňuje mnoho skrytých, iracionálních faktorů (od rozbouřených emocí přes společenské zvyklosti a předsudky až po rafinované marketingové triky). Lidské chování není úplně vyzpytatelné, jak si mnozí tvůrci ekonomických teorií a konceptů myslí. Tím méně je vyzpytatelné počínání firem, institucí či celých komunit. Vždy má převahu zisk krátkodobý nad ziskem dlouhodobým.

Uživatelé neuroekonomických studií žádají údaje, které jsou potřebné pro lepší pochopení rozdílu mezi vytvářením rozhodovacích modelů a výzkumnými metodami. Uživatelé potřebují pomoc pro řádné pochopení zjištěných výsledků (při jejich rozboru), chtějí pokyny, jak se vyhnout nesprávné interpretaci zjištěných výsledků, chtějí najít řešení možných konfliktních vztahů, žádají vytvoření uceleného souboru poznatků.

Dosud neexistuje průvodce, který by popisoval příslušná pole metod, potřebné směrné hodnoty a limity.

Neuroekonomika se stala multidisciplinární vědou, není to jen odvětví biologie; spolupracuje s dalšími obory, jako jsou psychologie, matematika, fyzika, chemie, strojírenství, informační technika, filozofie, medicína. Techniky, které jsou používány v neuroekonomice prokázaly v poslední době obrovský pokrok. Od molekulární a buněčné studie jednotlivých nervových buněk jsme pokročili k zobrazování senzorických a motorických úkolů v mozku. Nedávné pokroky v teoretické neurovědě velmi pomohly při studiu neuronových sítí.

Tvůrčí kořeny neuroekonomiky se však objevily již dříve, a to ve dvou obdobích. V třicátých letech minulého století (neoklasická ekonomická revoluce) a v devadesátých letech minulého století (zrození kognitivní neuronauky).

První generace neuroekonomiky

Zrození ekonomiky je často situováno k vydání publikace Adama Smithe "Bohatství národů" v roce 1776. Díky této publikaci začalo klasické období ekonomické teorie. Smith popsal řadu jevů, které jsou rozhodující pro pochopení našeho chování, rozhodování a promítnutí volby do tržních aktivit. Takové teze trhu byly v podstatě psychologické postřehy. Následující klasické období byl interval, ve kterém ekonomická teorie byla velmi různorodá, byly rozpracovány různé školy s různými přístupy. Mnozí ekonomové té doby (Edgeworth, Ramsey, Fischer) snili o nástrojích, jak odvodit potřebné hodnoty z tělesného počínání (např. hedonimetry – měřiče rozkoše, radosti). Možná to byly prvotní snahy o neuroekonomii, se současností to však nemá nic společného.

Jeden z myšlenkových směrů (podle Johna Maynarda Keynese) bylo studium chování spotřebitelů a následné odvozování zákonitostí aplikovatelných do základů fiskální politiky při řízení ekonomických výkyvů. Mnoho prvků Keynesovy teorie bylo použito při odhadování možných investičních rozhodnutí podnikatelů. Začalo se pracovat s psychologickými pojmy.

Počátkem roku 1930 skupina ekonomů (hlavně Samuelson, Arrow, Debreu) začala matematickou cestou určovat strukturu výběru spotřebitelů a jejich následné chování na trzích. Ekonomové se však nedali cestou vytváření modelů, které by obsahovaly řadu parametrů charakteristických (psychologicky popsaných) pro chování sledovaného výběru. Skupina teoretiků začala vyšetřovat správnost matematické volby struktury o preferencích.

Mnoho z těchto modelů (a styl modelování, který následoval) měly silný normativní ráz – pozornost byla zaměřena na okamžitý (idealizovaný) výběr a efektivní alokaci zdrojů.

Pravděpodobně první a nejdůležitější jednoduchý model byl Weak Axiom of Revealed Preference (WARP) – slabina axiomu odhalené preference (SAOP). WARP byl v roce 1930 rozpracován Paulem Samuelsonem, který tak položil základ k neoklacistní revoluci.

Později Samuelson a další autoři matematicky prokázali, že i jednoduché předpoklady o binární volbě, které odhalují slabiny preference, by mohly mít významné dopady.

Rozšířením axiomu WARP vznikl axiom GARP (Generalized Axiom of Revealed Preference – všeobecný axiom odhalené preference: VAOP – Houthakker, 1950).

To, co následovalo po rozpracování WARP a GARP, byla řada dalších teorémů tohoto druhu; rozšířením působností byla objevena a preferována teorie volby s nejistými dopady, jejichž pravděpodobnosti jsou známé (von Neumannova a Morgensternova teorie

očekávaného užitku EU) nebo subjektivní ("osobní") Savageova EU teorie, kde výsledky mohou být rozloženy v čase. Ve svých studiích von Neumann a Morgenstern také položili základy pro mnohé z teorie her.

Zdálo se, že na konci tohoto období je neoklasická ekonomie neuvěřitelně zdatnou vědou. Začínala s jedním a pak i s více než čtyřmi jednoduchými předpoklady a tak vytvořila základní rámec pro studium předvídání rozhodnutí či volby. Tyto teorie spotřebitelské volby později tvořily základ pro stanovení poptávky podle Arrow – Debreua (teorie konkurenční všeobecné rovnováhy). Je to systém, v němž ceny a množství veškerého zboží současně určí sladění nabídky a poptávky. Proces vylaďování je důležitý nástroj – umožní tvůrci modelů předvídat všechny důsledky státní politiky; např. uložení luxusní daně na automobily může zvýšit zločinnost v příslušném městě v důsledku nárůstu nezaměstnanosti.

Musíme zdůraznit, že objasnění preference potlačilo zájem o psychologickou povahu preference – šikovné axiomatické systémy mohou být použity při odvozování nezjistitelné preference u zkoumaného výběru.

Druhá generace neuroekonomiky

Co se událo dále – je rozhodující pro pochopení, kde neuroekonomika vznikla. V roce 1953 francouzský ekonom Maurice Allais přispěl k otevření nové oblasti ekonomického výzkumu teorií individuálního výběru v podmínkách rizika. Poukázal na to, že jeden z axiomů chování, který se zdá být racionální, je neustále narušován jedinci, kteří mají informace. Příklady, které pro to Allais uvedl, dostaly název Allaisův paradox. Smyslem paradoxu bylo ukázat význam psychologického aspektu v rozhodování spojeném s rizikem.

Allaisova kniha "Ekonomika a úrok" byla východiskem pro řadu originálních prací o dynamice peněz, cyklu a hyperinflaci. Allais předložil novou teorii peněz, ve které použil proměnné jako "tempo zapomínání" či "koeficient psychologické expanze". Tyto proměnné jsou základem jeho teorie poptávky po penězích a úrokové míry. V roce 1981 M. Allais publikoval knihu "Obecná teorie přebytků", ve které zamítá teorii všeobecné rovnováhy a optima; přijal obecnou teorii dynamického chování, kterou nahradil přijímané neoklasické paradigma.

Cílem všech nových teorií bylo přizpůsobit je tak, aby paradoxní chování bylo psychologicky věrohodné a formálně přesné, tj. každý druh volby je možný, ale není možné "znevěrohodnit" jej dalšími falešnými paradoxy.

Jiný přístup měl Herbert Simon; vycházel z úvahy, že racionalita je početně ohraničitelná a to by mohlo sloužit pro porozumění procedurální racionalitě. Jako hlavní přispěvatel do kognitivní nauky měl Simon zřejmě na mysli teorii výběru.

Radikální a konstruktivní pohled na úsudek a rozhodování přinesly práce Daniela Kahnemana a Amose Tverskeho (1979). Pozoruhodné bylo, že práce Kahnemana, Tverskeho a dalších psychologů obsahovaly série pozoruhodných experimentálních příkladů (obsahovaly jevy spadající mimo klasické teorie očekávaného užitku, a to v širší míře, než navrhli Allais a Ellsberg). Tito psychologové studovali základy ekonomického rozhodování a nalezli mnoho společného s volbou chování. Tak odhalili možná falza, tj., že axiomy teorie užitku jsou v rozporu s axiomy výběru.

Sledovaná skupina psychologů a ekonomů se sama začala nazývat behaviorální ekonomové a tvrdili, že důkazy a nápady z oblasti psychologie by mohly zlepšit model lidského chování s tím, že se použije vše, co je možno užít jako dědictví po neoklasické ekonomii. V těchto souvislostech uveďme užitečné definice – behaviorální ekonomie navrhuje modely omezené na racionální kalkulaci, vůli a vlastní zájem; modely se orientují na formální kodifikaci těchto limitů, zkoumají jejich empirické důsledky pomocí matematických teorií, experimentálních dat a analýzy terénních dat.

V oblasti rizikových voleb Kahneman a Tversky upravili očekávané funkční závislosti tak, že je začlenili do psychofyzikální představy "reference - závislost"; vyhodnocení výsledků závisí na referenčním bodu tak, jako pocity tepla závisí na předchozí teplotě, společně s regresivní nelineární transformací objektivní pravděpodobnosti.

Další úvaha o rozvoji studijních programů byla myšlenka, že statistická intuice může být vedena heuristikou, která by mohla být odvozena empiricky tak, že sleduje volby v rámci širokého spektra okolností. Heuristikové věřili, že poskytují potenciální základ pro budoucí teorie výběru (Gilovich et al. 2002). Cílem bylo a je, aby matematické modely, do kterých se promítá volba heuristiky, specifické typy sociálních preferencí, vysvětlitelné empirické skutečnosti i bystré předpovědi, dávaly prakticky použitelné výsledky. Vývoj těchto teorií, ověřovací zkoušky s experimentálními a terénními daty – to jsou hranice současné (moderní) behaviorální ekonomie.

Rozvíjí se zřejmý konflikt (formou prospěšné rozpravy) mezi behaviorálními ekonomy, kteří se snaží formulovat empiricky disciplinované teorie a neoklasisty, kteří tvrdí, že výchozí myšlenkou je normativní teorie. Rozdíl v přístupech přesáhl i hranice metodické. Myšlenky z behaviorální ekonomie se podílely i na narůstajícím zájmu o pracovní výsledky Charlese Plotta, Vernona Smithe a jejich kolegů (studovali pečlivě vedené a kontrolované experimenty konané v rámci ekonomických nauk).

Experimentální ekonomové hájili a hájí stanovisko, že ekonomické principy by měly platit všude (jako se to předpokládá pro oblasti přírodních a ekonomických věd). Dále hájí názor, že selže-li jednoduchá teorie v jednoduchém prostředí – vzrostou pochybnosti o ucelenosti a důvěryhodnosti řešení pro prostředí složitá.

Překrývání behaviorální ekonomie a experimentální ekonomie je ještě daleko od možnosti formulovat nějakou ucelenou teorii. Neuroekonomika však z tohoto překrývání těží již dnes; snaží se o vytvoření algoritmu, který popisuje, jak byla myšlenka zpracována a jak mohou být využity možnosti, které z informace vyplynuly. Jsou tak shromážděny informace o podrobnostech, které vedou k jejich zpracování a následně k volbě (rozhodnutí).

V dalším testování je možno předpokládat i nervovou aktivitu; pak se dá použít např. i "eyetracking" jako neuronové opatření a tak získat informace, jak funguje zpracování "vjemu" v mozku a jaké možnosti z toho vyplývají.

Cesty třetí generace neuroekonomiky

Náš mozek je neustále zaneprázdněn sbíráním a tříděním informací. Zlomky některých informací se dostanou do paměti, většina z nich skončí jako nepotřebná změť v zapomnění. Tento proces je nevědomý a okamžitý, ale odehrává se každou sekundu běžného dne. To však nic nemění na skutečnosti, že naopak tři sekundy mají pro lidský život magický význam. Když procházíme životem, vnímáme přítomnost jako sérii třívteřinových úseků.

Studie napříč kulturami ukázaly, že běžné loučení, objetí, záchvaty prvního dětského brblání a gest či hudební fráze trvají v průměru právě tři vteřiny. Emese Nagyová z University of Dundee ve Velké Británii sledovala v roce 2008 na videozáznamech 21 olympijských sportů, které proběhly v Pekingu. Celkem proměřila 188 objetí mezi spoluhráči, trenéry a protihráči různých národností, které se událo po skončení sportovního výkonu. Přestože objetí s trenéry trvalo déle než s protihráči, průměrná délka určená ze všech objetí byla tři vteřiny.

Tento rytmus se vyvinul v průběhu biologické a sociální evoluce. Kdyby byl tento interval výrazně kratší /např. 10 milisekund), byli bychom schopni mnohem rychleji reagovat na různé hrozby (uhnout vystřelené kulce jako hozenému míči). Lidské tělo má však kromě základního třívteřinového rytmu i rytmy jiné; všechny dohromady tvoří přirozený smysl pro čas. Jedná se o načasování lidského ducha (G. Gerstner, C. Trevarthen).

Rozum a nové vjemy se dostávají do rozporu jen zřídka. Dochází k tomu v okamžiku, kdy se nové (nekonsolidované, nevysvětlené) prožitky dostávají do střetu s těmi starými

(konsolidovanými, vysvětlenými). Pokud se nevysvětlení subkognitivní skutečnosti opakují, trvají v čase a my nejsme schopni je vysvětlit pomocí žádného stávajícího rámce, může dojít ke dvěma jevům. Buď náš kognitivní systém nový vjem potlačí (ať vědomě či nevědomě) do jakéhosi residua anomálií, o nichž víme, ale nejsme je ochotni či nuceni zapracovat do systému (tedy těmto deviacím věnovat pozornost), nebo dojde k totálnímu potlačení na ontologické úrovni, kdy "nesedící" skutečnosti vůbec nevnímáme. Může ovšem nastat i druhá varianta, kdy tyto "chyby" rozbijí systém starý.

Malé chyby či odchylky, které neodpovídají stávajícím teoriím, mají někdy schopnost poodhalit roušku nedokonalosti teorie a zcela ji rozbít. Chvála tedy chybám, odchylkám a nepřesnostem, neboť tento komár dokáže porazit velblouda!

Chceme-li jiné výsledky, musíme začít dělat nové věci. A hned od počátku je třeba přijmout změny za vlastní!

Neuroekonomika je odvětví ekonomiky, které studuje nervový mechanismus při rozhodovacím procesu a hodnotí význam kombinace nástrojů z neurologie, psychologie a experimentální ekonomie. .

Neuromarketing pomocí skenování mozku zkoumá, jak testované osoby reagují na marketingové signály, tj. jak na ně působí loga, posudky, nová sportovní auta, místa umístění plakátů. Naší snahou je lépe pochopit, co se v hlavě nevyzpytatelných spotřebitelů odehrává.

U vyšetřovaných osob přístroje měří spotřebu kyslíku v mozku a ukazují, které oblasti mozku jsou aktivované. Reakce mužů a žen se přitom velmi liší. V Německu se tomuto výzkumu dnes již věnuje několik univerzit.

Po dlouhý čas se vědci zaměřovali na výzkum jednotlivých biochemických a molekulárních mechanizmů. Nyní víme, že poruchy myšlení a nálad mohou být způsobeny nefunkční konektivitou v mozkových okruzích, i když jednotlivé neurony fungují správně. Nové zobrazovací techniky a genetické manipulace podporují snahu hledat geny, které hrají roli ve vzniku a udržení příslušných nervových okruhů i pod vlivem řady různých environmentálních faktorů. Tato změna paradigmatu vede i k hledání nových cest v managementu a marketingu.

Nedávné pokroky v oblasti mapování aktivity mozku pomocí funkční magnetické rezonance (FMRI) vzbudily zájem o možné využití této technologie pro detekci lži. Tak, jako se dají vytipovat vlastnosti, chování, charakterové vlastnosti a "slabé stránky" sériového pachatele, dají se vytipovat i profilové vlastnosti u potencionální zákazníka.

Nová *3d diagnostika* na základě genového potenciálu odhalí, jak jsme schopni využívat své genetické dispozice v práci. Dvacet let trvalo, než čeští psychologové vyvinuli *osobnostní diagnostiku Barvy života,* na jejímž základě je postavena aplikace zaměřená na oblast personalistiky a pracovního poradenství – *psychodiagnostický systém 3d*. Systém byl vyvinut přímo pro českou populaci (jsou připraveny jazykové mutace). 3d diagnostika staví na lidském genovém potenciálu a nelze ji zmanipulovat. Absolvovat je možno tyto testy: OSPAT – test poruch osobnosti; ICAP – test osobních vlastností; PESO – test chování osobnosti mezi lidmi; BITEPT – test psychických poruch; MACH – test výkonové motivace a potenciálu; FULJOB – test profesně-zájmové orientace; MEMREX – test paměti; COGIT test mentální výkonnosti (vliv časové tísně, rušivých vlivů, udržení pozornosti).

Užitečný je i Gagneho diferenciální model talentu a nadání. Model vychází z předpokladu, že nadání představuje přirozené, nesystematicky rozvíjené schopnosti a talent znamená systematicky rozvíjené schopnosti, které vytváří odbornost v určité oblasti lidské činnosti. Výskyt talentů je závislý na uplatnění jedné nebo více schopností v určité oblasti, jejichž rozvoje je urychlován tzv. interpersonální katalýzou (tj. motivace, sebedůvěra) a tzv. katalýzou prostředí (tj. škola, rodina, společnost), prostřednictvím systematického učení a získávání dovedností. Schopnosti mají podle Gagneho původ v genetické struktuře lidských organismů, vyskytují se a vyvíjejí se více méně spontánně a mají je v různé míře všichni lidé.

Model definuje pět oblastí schopností: intelektové, tvořivé, socioafektivní, senzomotorické, ostatní (tj. méně prozkoumané a poznané schopnosti jako extrasenzorické vnímání, dar léčit apod.).

Každý rozhodovací proces by měl začít skeptickým zhodnocením premis, o něž se opírá doporučený postup. To je podstata kritického myšlení; je třeba zkoušet předpoklady, zkoumat předsudky a především pochopit, že kladení otázek není známka slabosti.

ZÁVĚR

Neuroekonomická teorie bude brzo hrát klíčovou roli v budování nové spolehlivé teorie, která bude schopna vysvětlit a předpovídat chování jednotlivce a následně činit strategická rozhodnutí. Hlavním poselstvím zatím je, že jedinec není jedno soudržné tělo. Mozek je multisystém subjektu (konfliktní cíle, omezené informace, atd.).

LITERATURA

[1] GLIMCHER, P. W. *Decisions, Uncertainty, and the Brain: the Science of Neuroeconomics.* A Bradford Book, 2004. 375 s. ISBN 978-0-262-57227-9.

[2] GLIMCHER, P. W.; CAMERER, C. F. et al. *Neuroeconomics: Decision Making and the Brain*. Elsevier, Inc., 2009. 538 s. ISBN 978-0-12-374176-9.

[3] KRULIŠ, V. Neuroekonomika a neuromarketing. *Moderní řízení,* 2011, roč. XLVI, č. ,s. 50 – 51. ISSN 0026-8720.

[4] POLISTER, P. *Neuroeconomics: A Guide to the New Science of Making Choices.* OXFORD University Press, Inc., 2008. 219 s. ISBN 978-0-19-530582-1.

ĽUDSKÉ ZDROJE AKO KONKURENČNÁ VÝHODA PODNIKU

THE HUMAN RESOURCES AS A COMPETITION ADVANTAGE OF A COMPANY

Ivana Krúpová[1]

ABSTRACT

The main target of this paper is to describe, how a human resources affects competitive of a company. The practices in human resource management effects on a good reputation of an employer and this affect success of company. At first text defines basic terminology of the domain and describes concept of the human resource marketing as a tool of developing an attractive employer. Then it describes roles of human resource management and marketing in current economic situation – in the times of economic recession.

KEY WORDS

A success of company, competitive, reputation of an employer, an employment attractiveness, an image of an employer, HR marketing

JEL Classification

M51

ÚVOD

Najdôležitejším zdrojom, ktorý má podnik k dispozícií je bezpochyby pracovná sila. Práve kvalifikovaná pracovná sila dokáže podniku zabezpečiť úspešnosť a konkurencieschopnosť. Tieto faktory sú v rozhodujúcej miere závislé na schopnostiach, pracovnom správaní, spokojnosti a vzťahu pracovníkov k zamestnávateľovi.

Kvalitná pracovná sila je však zdrojom aj veľmi vzácnym a keďže jednou z hlavných úloh manažmentu ľudských zdrojov je zabezpečiť pre podnik tých najlepších zamestnancov, musí realizovať kroky, ktoré zviditeľnia spoločnosť na trhu práce ako najatraktívnejšieho zamestnávateľa. Len v takom prípade totiž talentovaná, perspektívna a kvalifikovaná pracovná sila prejaví záujem o prácu v tejto spoločnosti a tým firma získa nepredstaviteľnú konkurenčnú výhodu.

1. Úspešnosť podniku a jeho konkurencieschopnosť

„Vo svete sa nachádza množstvo rôznych podnikov a organizácií. Niektoré z nich sú veľmi úspešné a efektívne, niektoré menej. Ďalšie len prežívajú a niektoré smerujú k ukončeniu svojej činnosti, pretože nie sú schopné plniť svoje ciele a záväzky a iné sú naopak stále na výslní a svoje ciele a záväzky plnia s prehľadom a efektívne.“ (Valentová, 2008) Naskytá sa tu teda otázka: Čo spôsobuje úspešnosť a efektívnosť podnikov a organizácií a čo neúspech a zlyhanie?

Úspešnosť podniku je pojem, ktorý sa v dnešnej dobe veľmi často používa. Každý podnik už pri svojom vzniku, za hlavý cieľ svojej činnosti pokladá smerovanie k úspechu. Ale čo úspešnosť podniku vlastne znamená?

Dá sa povedať, že úspešnosť firmy je možné posudzovať z rôznych hľadísk, avšak vo všeobecnosti ju v najväčšej miere ovplyvňuje schopnosť podniku byť v niečom iný, lepší ako

[1] Mgr. Ivana Krúpová, Katedra manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

je jeho konkurencia. Z toho môžeme usúdiť, že **základom úspešnosti podniku je jeho konkurencieschopnosť** - schopnosť získať v najrôznejších sférach týkajúcich sa podnikania konkurenčnú výhodu oproti iným.

„Konkurenčnosť môžeme chápať ako **schopnosť podniku (odvetvia), alebo krajiny obstáť v súťaži, v strete podnikateľských záujmov s poprednými podnikmi, alebo krajinami a zaistiť si minimálne strednodobú prosperitu, pričom cieľovým stavom je dlhodobo udržateľná prosperita.“** (Štefko, 2001)

Ukazovatele konkurenčnosti sa stali jednými z najvýznamnejších pri posudzovaní súčasných podnikov. Medzi základné ukazovatele podľa spomínanej publikácie R. Štefka patria:

1. úroveň reálnych nákladov na prácu
2. produktivita práce
3. cenová úroveň produkcie a
4. úroveň výskumu a vývoja organizácie a pri ňom najmä:
    a. úroveň kvalifikácie pracovníkov
    b. štatistiku patentov
    c. úroveň využívaných technológií a technickú pokrokovosť.

Personálny manažment a ľudské zdroje v podniku významne ovplyvňujú všetky tieto ukazovatele. Základnou úlohou personálneho manažmentu sa v silne konkurenčnom prostredí, okrem zabezpečenia samotných základných oblastí v súvislosti s personálom, stáva aj **získanie konkurenčnej výhody v ľudských zdrojoch**. Problémy nastávajú hlavne pri zabezpečovaní podnikov vysoko kvalifikovanými pracovníkmi, ktorých je na trhu práce nedostatok, a teda úlohou personálneho manažmentu je okrem iného, získať pre podnik práve týchto ľudí, a tak zabezpečiť možnosť stať sa čo najúspešnejším.

„Dá sa teda povedať, že **konkurenčnou výhodou firiem** nemusia byť a s najväčšou pravdepodobnosťou ani nebudú len technológie a inovácie v produktoch či službách, ale čoraz väčší dôraz sa kladie na **ľudí a na to, čím môžu spoločnosti prispieť**.“ (Prodaj, 2008)

2. Manažment ľudských zdrojov a konkurencieschopnosť podniku

„Manažment ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktoré sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľajú na dosiahnutí synergického efektu - splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku.“(Kachaňakova, 2007)

Ak sa chce riadenie ľudských zdrojov spolupodieľať na tvorbe úspechov podniku, musí vedieť odpovedať na problémy a nároky, ktoré sú na ňu kladené v súčasných podmienkach. „Ľudské zdroje – teda zdroje tvorivosti, invencie a rozvojového potenciálu, sú pre budúcnosť firiem čoraz významnejšie.“ (Kubincová, 2004) Organizáciu tvoria a vedú ľudia. Produkt jej činnosti slúži na napĺňanie potrieb ľudí. Konkurenčnú spôsobilosť firiem posudzujeme na základe realizácie jej produktu na trhu. Ten je výsledkom činnosti ľudí v organizácií, z toho dôvodu hovoríme **o ľudských zdrojoch ako o konkurenčnej výhode**. „Ľudské zdroje, ktoré má organizácia k dispozícií však nie sú konkurenčnou výhodou iba pre to, že sú to ľudské zdroje. Dá sa povedať, že **ľudské zdroje majú potenciál sa stať konkurenčnou výhodou** organizácie. (Za určitých okolností teda môžu byť aj konkurenčnou nevýhodou.) Ak hovoríme o tom, že ľudské zdroje majú potenciál sa stať konkurenčnou

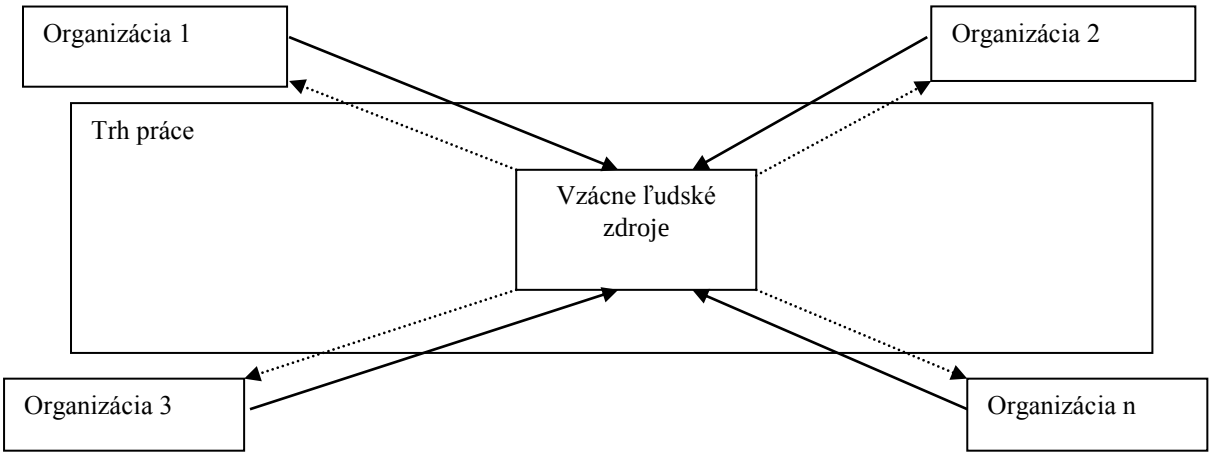
výhodou máme na mysli **kvalitu pracovnej sily.** Z toho vyplýva, že ľudské zdroje sa môžu stať konkurenčnou výhodou iba v tom prípade, ak ide o pracovnú silu, ktorá je pripravená tak, že je spôsobilá **trvale dosahovať dobré pracovné výsledky pri plnení nielen súčasných, ale aj budúcich úloh.** Dôležitou sa tu teda stáva flexibilita pracovnej sily.“ (Bajzíková a kol., 2007)

Dôležitosť manažmentu ľudských zdrojov pri získavaní konkurenčnej výhody sa teda prejavuje pri získavaní kvalitnej pracovnej sily, pri získavaní zdrojov na zabezpečenie povolaní náročných na vysokú úroveň kvalifikácie, alebo iných špecifických predpokladov. „Teda ide o boj o **mimoriadne zriedkavý ľudský zdroj**“ (Štefko, 2001) a nedostatkové profesie. Schopnosť organizácie získať takýchto ľudí pre seba môže znamenať získanie významnej výhody oproti konkurentom, pretože práve vysoko kvalitný a kvalifikovaný personál na tých správnych miestach je pre spoločnosť najväčším prínosom.

Ak teda takýchto pracovníkov spoločnosť chce získať a samozrejme nielen získať ale si ich aj udržať, musí neustále pracovať na svojom imidži a musí pre nich byť čo najatraktívnejšou na trhu práce. „**Na povesť organizácie vplýva množstvo faktorov, ktoré slúžia na motiváciu a zabezpečujú spokojnosť zamestnancov.**“ (Valentová, 2008) Za najdôležitejšie aspekty práce, ktoré vplývajú na spokojnosť, (podľa výskumu iniciovaného spoločnosťou Accor Services) slovenskí zamestnanci považujú: plat, pracovné podmienky, pracovnú atmosféru, rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, uznanie ich zaangažovanosti v práci, stupeň samostatnosti v práci, pracovnú dobu, možnosti vzdelávania, zamestnanecké výhody poskytované spoločnosťou, atď.[2]

Silu týchto faktorov vplývajúcich na spokojnosť pracovníkov netreba podceňovať, lebo práve oni hlavne prispievajú k zvyšovaniu atraktivity organizácie, a teda ku zvyšovaniu efektívnosti získavania cenných zamestnancov.

Obr. 1 Vzťah pôsobenia práce manažmentu ľudských zdrojov na atraktivitu spoločnosti a získavanie vzácnych ľudských zdrojov



Obrázok č. 1 zobrazuje Vzácne ľudské zdroje ako jeden zo segmentov trhu práce, o ktoré majú firmy záujem získať ich pre seba. Plné šípky vedúce od organizácie k danému segmentu trhu, predstavujú prácu manažmentu ľudských zdrojov pri zabezpečovaní jednotlivých funkcií vplývajúcich na atraktivitu spoločnosti na trhu. Prerušované šípky smerujúce k jednotlivým firmám naznačujú prúdenie týchto vzácnych ľudských zdrojov do firiem. Dá sa povedať, že čím je spoločnosť navonok atraktívnejšia, tým je proces získavania pracovníkov efektívnejší a firma má väčšiu možnosť získať pracovníkov, ktorí môžu znamenať konkurenčnú výhodu.

[2] Výskum iniciovaný spoločnosťou Accor Services na vzorke 993 respondentov uskutočnený v roku 2008

„Silná konkurencia v oblasti získavania kvalifikovanej pracovnej sily a personálu s čo najvyšším potenciálom, je teda problematikou, s ktorou sa dnešné firmy musia vyrovnať." (Štefko, 2001) Môžeme to prirovnať k boju o zákazníkov, ku ktorému dochádza medzi výrobnými podnikmi či podnikmi služieb. K dosiahnutiu konkurenčnej výhody sa na týchto trhoch využíva marketing a marketingové stratégie.

Na problematiku získavania konkurenčnej výhody teda odpovedá práve marketing a jeho uplatnenie vedie k získaniu určitej prevahy nad inými spoločnosťami, čím výrazne prispieva k napĺňaniu podnikových cieľov a podieľa sa na tvorbe hodnoty firmy, teda na jej úspešnosti.

3. Personálny marketing- dôvody použitia marketingovej koncepcie v manažmente ľudských zdrojov

Personálnym marketingom v základe rozumieme prienik marketingových metód do väčšiny jednotlivých činností v manažmente ľudských zdrojov organizácie. Dôvodov je viacero. Spomedzi nich možno niektoré zvlášť zdôrazniť- najmä nasledujúce (Štefko, 2001):

1) **„Je odbornou verejnosťou prijaté, že marketing je dosiaľ najúčinnejšou koncepciou riadenia podniku v trhovom prostredí**, v prostredí konkurencie." Ide, okrem iného, o najúčinnejšiu koncepciu práce každej organizácie s trhom. Je nutné zdôrazniť, že akýmkoľvek trhom, na ktorom daná organizácia operuje, nevynímajúc jeden z najvýznamnejších – trh práce - a to vonkajší aj vnútrofiremný. Jedným z hlavných cieľov takéhoto snaženia je dosiahnutie konkurenčnej výhody na danom trhu, tá implikuje kvalitnejšie ľudské zdroje oproti konkurenčným organizáciám, čo je vo svojich dôsledkoch jeden z najvýznamnejších faktorov vytvorenia celkovej konkurenčnej výhody firmy vo všetkých oblastiach, najmä na trhu finálnych produktov - výrobkov a služieb.

2) „Významným dôvodom je v súčasnosti **vysoko náročné a turbulentné prostredie**, v ktorom prebiehajú veľmi rýchle zmeny. Firmy sa ocitajú v prostredí globálnej konkurencie a v mnohých oblastiach dochádza k hyperkonkurencii. Na manažment ľudských zdrojov to, prirodzene, kladie vyššie nároky z hľadiska rýchlosti pri personálnom zabezpečovaní plnenia podnikového plánu." Rovnako rastú nároky aj z hľadiska účinnosti vykonávania personálnych činností, pružnosti v reakcii na zmeny v personálnych potrebách podniku aj štruktúry jeho organizácie a pod.

3) „Zo strany organizácií výrazne **rastie dopyt po kvalifikovanej pracovnej sile**, ktorý je vo veľkej miere dôsledkom snahy o dosiahnutie konkurenčnej výhody."

4) „S prebiehajúcim procesom **globalizácie trhu**, je potrebné využívať mnohé marketingové techniky, ktoré majú veľký dosah na účinok (napr. nástroj nazývaný promotion - marketingová komunikačná politika vrátane reklamných prostriedkov inzercie, PR atď.) a sú súčasťou širšie ponímanej koncepcie medzinárodného marketingu."

5) „Nastupuje **ďalšia dimenzia činnosti pozície personálneho útvaru** firmy." Popri aktivitách na vonkajšom trhu práce nesmie zabúdať na ten vnútorný. Tento útvar sa stáva zákaznícky orientovaným útvarom vo vnútri podniku. Zákazníkov tu

predstavujú: „Zamestnanci organizácie, iné jej útvary, líniovi manažéri, strední a vrcholoví manažéri.“

6) „Ďalším významným dôvodom je fakt, že na súčasných náročných trhoch rapídne **stúpol** okrem iného aj **význam imidžu danej organizácie** a jednou z mnohých vážnych úloh personálneho marketingu je dosiahnutie vysoko pozitívnych charakteristík pozície organizácie aj v tejto oblasti.“

Ako uvádza R. Štefko: „Možno iste menovať aj mnohé ďalšie dôvody. Veľmi významným je však predovšetkým fakt, že marketingové techniky ako také majú schopnosť výrazne zvýšiť účinnosť väčšiny personálnych činností.“

4. Základný cieľ personálneho marketingu

Tak ako každá činnosť vykonávaná v podniku, tak i personálny marketing je primárne orientovaný na dosahovanie svojich cieľov. Základom je samozrejme spolupodieľanie sa na úspešnosti podniku a personálny marketing sa o dosiahnutie tohto cieľa snaží najmä prostredníctvom „**dosahovania konkurenčnej výhody v ľudských zdrojoch**.“ (Štefko, 2001) Predstavuje to tak ako som už spomínala upútanie pozornosti špecifických segmentov trhu práce, vysoko kvalifikovaných pracovníkov ako i predstaviteľov nedostatkových profesií, kde jedine dobrá zamestnávateľská povesť podniku môže napomôcť si tento vzácny kapitál získať pre svoju firmu. Ak teda má byť personálny marketing zdrojom konkurenčnej výhody, tak jeho základnými úlohami je:

- **dosiahnuť a udržať „pozitívny imidž, byť atraktívnou na trhu práce“** (Kachaňakova, 2007), **a tým si zabezpečiť možnosť získať kvalitnejšie personálne zabezpečenie oproti konkurencii,**
- **udržať a ďalej rozvíjať túto kvalitnú podnikovú pracovnú silu,**
- **analyzovať interný a externý trh práce** (analýza preferencií zamestnancov, motivačný výskum, výskum spokojnosti zamestnancov, analýza očakávaní potenciálnych zamestnancov, analýza zamestnávateľskej atraktivity na externom trhu práce atď.) a na základe analýz navrhnúť čo najefektívnejšiu personálnu stratégiu firmy.

Ako teda z uvedeného vyplýva základnou úlohou personálneho marketingu je **vytvorenie dobrej zamestnávateľskej povesti**. Povesti zamestnávateľa zabezpečujúceho pre zamestnancov tie najlepšie možné podmienky pre jeho ďalší život v podniku, na jej základe **získanie čo najväčšieho portfólia kvalifikovaných potenciálnych pracovníkov**, a tým **získanie výhody oproti konkurencii**. Nesmie však zabúdať na stále sa meniace prostredie, podmienky ako aj potreby zamestnancov a organizácie a v súlade s nimi má za úlohu analyzovať, ako sa v rámci možností podniku čo najefektívnejšie starať o svojich zamestnancov. Takýto zamestnanci potom s najväčšou pravdepodobnosťou budú ochotní ponúknuť organizácii všetok svoj využiteľný potenciál a budú sa spolupodieľať na dosahovaní úspechov všetkými svojimi schopnosťami, zručnosťami a danosťami.

5. Úlohy personálneho marketingu v súčasných trhových podmienkach

Ešte v nedávnom období situácia na trhu práce predstavovala akúsi „nočnú moru“ pre personálnych manažérov a špecialistov na nábor. Ponuka pracovných pozícií výrazne prevyšovala dopyt a aj keď sa podarilo zabezpečiť nejakého záujemcu o danú pozíciu, jeho kvality boli značne nižšie ako požiadavky, ktoré boli na neho definované. Proces výberového

konania bol veľa krát obmedzený na spísanie pracovnej zmluvy aj s kandidátom, ktorý nespĺňal predstavy firmy.

Väčšina spoločností sa snažila hľadať východisko z tejto situácie, a tým bolo pre nich prilákanie a udržanie kvalitného zamestnanca. Často však riešenia spoločností prinášali len krátkodobý efekt. Najčastejšie sa organizácie vydali cestou „preplácania“ zamestnancov. Základným heslom sa stalo „získať akéhokoľvek zamestnanca za akúkoľvek cenu“ a čo potom, na to sa nik nesústredil. Často dochádzalo k diskriminácii, a to viedlo k nespokojnosti a pocitom nespravodlivosti. Vo firmách to vyvolávalo pocity napätia a atmosféra sa často zhoršovala, čo malo za následok vysoký stupeň fluktuácie pracovníkov.

Nástup ekonomickej krízy však situáciu úplne zmenil. Firmy nemajú dostatok finančných zdrojov na takúto širokú podporu motivácie u potenciálnych zamestnancov, avšak na trhu práce sa uvoľnilo pomerne veľké množstvo využiteľných ľudských zdrojov. Pre organizácie to znamená obrat. Nebudú musieť už len náborovať potenciálnych zamestnancov, budú si môcť medzi nim aj vyberať. Nepôjde už len o získanie akéhokoľvek zamestnanca, ale o získanie toho najkvalifikovanejšieho pracovníka s najvyšším potenciálom. Obdobie krízy však nezabezpečí firmám dostatok kvalitných zamestnancov. Aby práve oni mali záujem prísť pracovať do spoločnosti nemôže zabúdať na budovanie dobrej zamestnávateľskej povesti. Charakter personálneho marketingu sa teda trocha zmení, ale jeho podstata sa určite nestráca. Jeho úlohou bude zabezpečiť čo najkvalifikovanejšie a najlepšie portfólio potenciálnych zamestnancov, z ktorých si firma bude môcť vyberať a zároveň ich aj stabilizovať v podniku ako svoju najcennejšiu konkurenčnú výhodu.

ZÁVER

Vhodné praktiky riadenia ľudských zdrojov, dobrá zamestnávateľská povesť a personálny marketing sú skutočne nástrojom, ktorý môže výrazne prispieť k úspešnosti firmy. Ak budeme mať dostatočný záujem kvalifikovaných pracovníkov o prácu v našej spoločnosti, získame neopísateľnú konkurenčnú výhodu v podobe vzácneho zdroja – kvalitnej pracovnej sily. Súhlasiac s výrokom: „Podnik - to sú ľudia“ môžem teda konštatovať, že zabezpečenie tých najlepších potenciálnych zamestnancov a stabilizácia súčasných kvalitných zamestnancov, ktorí chcú nepochybne smerovať k úspechu, privedie k úspechu aj celú organizáciu.

LITERATÚRA

[1] BAJZÍKOVÁ, Ľ. (2007): *Manažment ľudských zdrojov.* Vyd.: Univerzita Komenského v Bratislave vo vyd. UK, 2007.

[2] KACHAŇÁKOVÁ, Anna a kol. (2007): *Riadenie ľudských zdrojov: personálna práca a úspešnosť podniku.* Vydavateľstvo SPIRIT- vfra, Bratislava.

[3] KUBINCOVÁ, V. (2004): Hospodárske *noviny – Príloha Kariéra: Personálny manažéri o najlepší projekt.* Vyd.: Copyright ECOPRESS, a. s., Bratislava, 4. marca 2004, s. 18.

[4] PRODAJ, M. (2008): *Finančný manažment a controlling v praxi: Manažérske zručnosti.* Vyd.: IURA EDITION, spol. s. r. o., Bratislava, č. 7/2008, s.445 .

[5] ŠTEFKO, R. (2001): *Personálna práca v hyperkonkurenčnom prostredí a marketing.* Vyd.: R.S. Royal Service s.r.o. Bratislava.

[6] VALENTOVÁ, A. (2008): *Finančný manažment a controlling v praxi: Motivačné faktory treba prispôsobiť potrebám zamestnancov.* Vyd.: IURA EDITION, spol. s. r. o., Bratislava, č. 5/2008, s. 320.

RIADENIE PODNIKU V PODMIENKACH ZNALOSTNEJ EKONOMIKY

MANAGE OF THE COMPANY IN TERMS OF THE KNOWLEDGE ECONOMY

Ivana Krúpová[1], Monika Tomčíková[2]

ABSTRACT

The paper deals the characteristics of the knowledge economy and knowledge management. Is nothing new in business practice when organization still working on innovation. We are always looking for new ways how to adopt new strategy which implementation to bring in future for company competitive success on market. In terms of the knowledge economy is very important intellectual capital. The knowledge and informtation are the basic factors of competitive success.

KEY WORDS

Knowledge economy. Knowledge management. Competition. Success. Implementation.

JEL Classification

M12, M21

ÚVOD

Spoločenský a hospodársky vývoj vo svete zapríčinili, že celá ekonomika musela prejsť transformáciou a to v zmysle orientácie na nové zdroje v podobe znalostí. Práve preto hovoríme o vzniku tzv. novej ekonomiky, resp. znalostnej ekonomike. Na tieto zmeny/výzvy musia samozrejme odpovedať aj firmy, ktoré chcú byť i naďalej konkurencieschopné a svoj potenciál hľadať v zdrojoch prinášajúcich myšlienky, inovácie, schopnosti a znalosti. Ak tieto budú firmy tieto zdroje efektívne využívať, môžu získať neoceniteľnú konkurenčnú výhodu na trhu

Príčiny vzniku novej ekonomiky

Významné zmeny, ktoré neustále vo svete prebiehajú v čase, kedy sa svet stáva stále globálnejší, kde vzdialenosti strácajú svoju úlohu a je nutné riešiť všetko v globálnom merítku, kedy sa z konkurencie stáva hyper-konkurencia, musí aj ekonomika reagovať na nové trendy a potreby spoločnosti.

Koncom 20. storočia dochádza k práve k takýmto výrazným spoločenským a hospodárskym zmenám, ktoré prinútili spoločnosť a najmä organizácie k rozvoju nových modelov a koncepcií. Dochádza teda ku vzniku nových organizačných modelov. Medzi hlavné dôvody, ktoré podmienili ich rozvoj podľa patria:

- Kontinuálny úbytok materiálnych zdrojov (práca, kapitál, prírodné zdroje), nevyhnutných pre výrobu, signalizoval potrebu nového zdroja, s ktorým bude možné dosahovať rast a rozvoj organizácie i v budúcnosti,

[1] Mgr. Ivana Krúpová, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 50%

[2] PhDr. Monika Tomčíková, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 50%

- Globalizačné tendencie,. Technologický pokrok, sociálny, politický, legislatívny, demografický a ekonomický rozvoj, ktorého dôsledkom bolo generovanie veľkého množstva informácií, výrazná akcelerácia rozvoja konkurenčného prostredia firiem, čo vyústilo v hľadanie nových zdrojov konkurenčných výhod,
- Rozvoj manažérskych konceptov a teórií, napríklad v oblasti vedenia ľudí a organizačnej štruktúry, zameriavajúcich sa na zlepšenie činnosti organizácie prostredníctvom efektívnejšieho využitia pracovnej sily v zmysle využitia jej duševných schopností (myšlienka participatívneho manažmentu),
- Meta- sektorová štrukturálna premena národného hospodárstva spôsobujúca zmenu proporcionality využívania manuálnej a intelektuálnej práce. [3]

Výsledkom týchto zmien je nový pohľad na význam informácií, znalostí vedomostí ako na dôležitý zdroj konkurenčnej výhody. Tieto zmeny sú nazývané pojmom **nová ekonomika** (v pôvodnom anglickom ekvivalente nazvaná ako „ The New Economy“), **znalostná ekonomika**, prípadne znalostná alebo informačná spoločnosť, či spoločnosť založená na znalostiach. O znalostiach ako o výraznej konkurenčnej výhode sa však uvažovalo už dávno pred tým, ako tieto skutočnosti nastali.

Už v roku 1980 (v knihe The Third Wave) charakterizovali Tofflerovci „tretiu vlnu“, v ktorej primárnym faktorom nového systému tvorby bohatstva budú znalosti, ako zárodok rodiaceho sa nového podnikateľského paradigmu v podmienkach turbulencie a chaosu. Zatiaľ čo „tradičná“ ekonómia stále trvala na podmienkach „druhej vlny“ kde zdrojom bohatstva bola práca, pôda kapitál, “tretie vlnové“ podmienky vyžadujú riadenie znalostí a ich hodnotenie, organizačné aj individuálne učenie, vytváranie celej škály znalostí a pod. [4]

Podobne tiež v 50. rokoch minulého storočia Peter Drucker vo svojej publikácií nazvanej Vek diskontinuity predvídal vznik a rozvoj novej, znalostnej ekonomiky, kde poukazuje na to, že základným prostriedkom už nebudú prírodné zdroje ako je pôda ani kapitál alebo práca v zmysle výroby hmotných statkov, ale základným ekonomickým zdrojom a výrobným prostriedkom sa stanú práve vedomosti a znalosti.

Novú ekonomiku charakterizujeme ako „spoločnosť, v ktorej technologické zmeny a vplyv znalostí determinujú a modifikujú ekonomický vývoj, pričom daná ekonomika sa stáva súčasťou globálneho ekonomického prostredia, v ktorom sa relativizuje oddelenosť jednotlivých národných ekonomík.“ Iná definícia podľa Katolického popisuje novú ekonomiku ako „...svet, v ktorom ľudia pracujú viac mozgom, než rukami, v ktorom komunikačné technológie vytvárajú globálnu súťaž a to nie len pre veci, ale i pre najrôznejšie služby nemateriálnej povahy, kde inovácia je dôležitejšia ako masová výroba, kde sa nakupujú viac myšlienky než stroje. Nová ekonomika môže byť smelo označovaná za revolúciu vo vývoji spoločnosti.“ [6]

Definícií novej ekonomiky je veľmi veľa, avšak všetky zhodne poukazujú na znalosti ako na základný faktor úspechu celej ekonomiky. [3] Dá sa teda povedať, že nová ekonomika predpokladá za najvýznamnejší zdroj úspechu myšlienky, inovácie, informácie, znalosti, zručnosti a kompetencie, ktorých najčastejšími nositeľmi sú ľudia, práve tento zdroj považuje za najdôležitejší pre ďalšie fungovanie a rozvíjanie ako firiem, tak i celej spoločnosti. Práve preto môžeme povedať, že nová ekonomika má tesnú väzbu na spoločnosť znalostí a manažment potom smeruje k tzv. manažmentu znalostí. Súhlasí s nami aj Ikujiro Nonaka, ktorý vraví:

„V ekonomike, kde jedinou istotou je neistota, sú jediným zaručeným zdrojom konkurenčnej výhody znalosti. Keď sa trh začne dynamicky meniť, počet rôznych technológií rastie, konkurentov rýchlo pribúda a výrobky zastarávajú doslova cez noc.

Úspešné firmy sú tie, ktoré neustále produkujú nové znalosti, šíria ich po celej firme a rýchlo premieňajú na nové technológie a výrobky.“ [3]

Zatiaľ čo v starej ekonomike bol základným výrobným zdrojom finančný kapitál, technológia, práca, v novej ekonomike sa priority zmenili. Primárnou formou, ktorá tvorí bohatstvo sa stávajú znalosti, vzdelanie, schopnosti. Technológie a finančný kapitál misia byť využívané tými, ktorí majú znalosti. Je treba odlišovať všeobecné vzdelanie a prípadne vysokú informovanosť od účelových a produktívnych aplikácií znalostí. Autori sa zhodujú že konkurenčná výhoda môže vzniknúť len na základe znalostí. Za týmto konštatovaním sa skrýva radikálna premena firmy z hľadiska permanentného učenia a využívania nových znalostí.

Rozhodujúce pre modernú firmu sú a stále viac budú nehmotné aktíva ako znalostný a inteligenčný potenciál, predstavivosť, pružnosť, inovatívnosť, schopnosť rýchlej regenerácie, kreativita a pod.. Rast firmy je závislý predovšetkým na tvorivom uplatnení znalostí a inteligencie. Práve vzájomnou kombináciou týchto vlastností vzniká synergický efekt, ktorý vytvorí vo svojom súčte konkurenčnú výhodu firmy. [4]

Preto, aby tieto nehmotné aktíva mohli vytvárať pre firmu konkurenčnú výhodu, je však nevyhnutné ich riadiť. Na úrovni podnikov teda vznikla nová manažérska disciplína, resp. prístup pomenovaný ako **znalostný manažment.**

Znalostný manažment

V spoločnosti znalostí je funkciou organizácie produktívne využitie znalostí. Spoločnosť alebo spoločenstvo je tradičným sociálnym celkom, ktorý je definovaný jazykom, kultúrou, históriou a určitým miestom. Spoločnosť musí riešiť všetky problémy, ktoré vo vnútri nastanú. Organizácia je skupina ľudí zložená so špecialistov, ktorí spoločne pracujú na spoločných úlohách. Na rozdiel od spoločnosti, je firma vytvorená účelovo, je špecializovaná a definovaná svojou úlohou. Je teda efektívna iba vtedy, ak je zameraná na jednu úlohu. Znalosti sa stávajú produktívne až vtedy, keď sú prepojené a tvoria ucelené poznanie [4]

V organizácií existuje niekoľko typov znalostí, ktoré môžeme na základe literatúry rozdeliť na:

- Explicitné znalosti (formálne) – môžu byť vyjadrené v hmotnej podobe a uložené napríklad do podnikového informačného systému.
- Tacitné znalosti (skryté) – vznikajú spojením explicitných znalostí a skúseností , predstáv zručností pracovníka. Nemajú fyzickú podobu, sú len skryté v mozgu človeka.
- Transcendentálne znalosti – z anglického „transcendent knowledges“ – uvádzajú ho len niektorý autori. Napríklad Scharmer ich opisuje ako skryté, implicitné vedomosti pred fázou ich zhmotnenia sa. To znamená konanie na základe intuície aj keď to človek ešte nerobil. [4]

Úloha a význam znalostí v organizácií nenahraditeľná a to hneď z niekoľkých aspektov:

- znalosti umožňujú podnikateľským subjektom byť na čele zmien a udržiavať si konkurenčnú výhodu,

[3] Ikujiro Nonaka - japonský profesor managementu znalostí. Pôsobil ako profesor na mnohých japonských univerzitách.Publikoval mnoho kníh a článkov, vrátane Vytváranie *znalostnej spoločnosti* (Oxford University Press, 1995, s H. Takeuchi) *Povolenie vytvárania znalostí* (s G. von Krogh a K. Ichijo, Oxford University Press, 2000), *Podstata inovácií* (Nikkei BP, 2004, s A. Katsumi, v japončine), a *Esencia stratégie* (Nikkei BP, 2005, s-spoluautorov, v japončine).

- zdieľanie znalostí v rámci podnikateľského subjektu výrazne skvalitňuje fungovanie subjektu,
- narastajúca zložitosť a komplexnosť riešených úloh a problémov si vyžaduje zodpovedajúce znalosti,
- globalizácia svetovej ekonomiky zvyšuje požiadavky na rýchlosť získavania a kvalitu informácií a znalostí.

Najzávažnejšou otázkou v riadení znalostí ale zostáva ako uchovávať čo najviac využiteľných znalostí pre organizáciu, keď nositeľmi týchto znalostí je stále len človek, ktorý si ich so sebou aj odnáša. Práve to si dáva za úlohu znalostný manažment, ktorý tieto znalosti chce uchovávať, zdieľať a využívať na získanie výhod pre svoju firmu.

Vymedzenie pojmu znalostný manažment resp. knowledge management je doposiaľ stále široké. Stručná a výstižná definícia Justina Hibbarda charakterizuje znalostný manažment ako chytanie kolektívnej podnikovej odbornosti. V inej publikácii [4] sa dočítame, že: „Znalostný manažment zahŕňa efektívne prepojenie tých čo vedia, s tými čo vedieť potrebujú a premenu osobných znalostí na znalosti organizácie.“ Thomas H. Davenport definuje manažment znalostí ako systematický proces hľadania, výberu, organizovania, destilovania a prezentovania informácií spôsobom, ktorý zlepšuje porozumenie pracovníka v špecifickej oblasti záujmu.

Znalostný manažment si teda kladie za úlohu maximalizáciu využitia znalostí pre zvýšenie výkonnosti, zisku, a splnenia podnikateľskej stratégie čo najefektívnejšie. Jeho cieľom je získavať výhodu na trhu prostredníctvom správneho zdieľania znalostí a využívania potenciálu pracovníkov.

Implementácia znalostného manažmentu

Implementácia znalostného manažmentu v podstate znamená jeho zavedenie do praxe firiem. Medzi prvými, ktorí zaviedli manažment znalostí nájdeme také významné firmy ako sú British Petroleum, McKinsey, Unilever, Dow Chemicals, Booz Allen and Hamilton ako aj ďalšie popredné spoločnosti hlavne v oblasti finančníctva, poradenstva a konzultantstva, petrochemické spoločnosti, firmy z oblasti IT a pod.

Je možné identifikovať niekoľko základných cieľov procese aplikácie znalostného manažmentu:

- Tvorba akejsi „knižnice“ znalostí
- Jednoduchší prístup k znalostiam
- Vybudovanie prostredia znalostí
- Správa znalostí ako aktív firmy

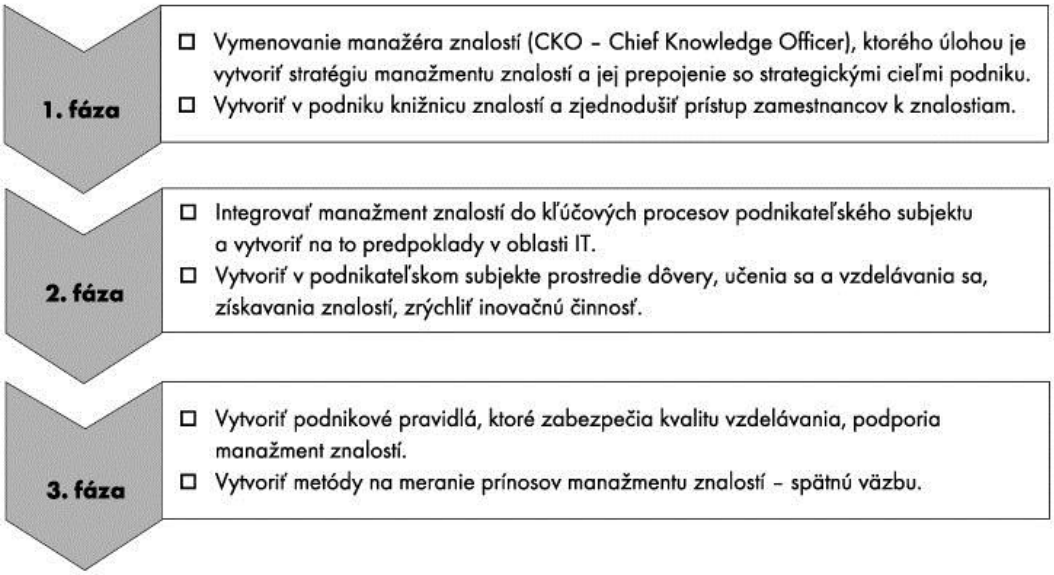
Prístupov k zavádzaniu manažmentu znalostí existuje v literatúre veľa, najčastejšie sa však stretneme s prístupmi ako sú:

- teoretický prístup zabezpečuje definovanie znalosti a ich typológiu,
- systémový prístup rieši budovanie systému správy a riadenia znalostí,
- organizačný prístup zabezpečuje organizáciu zamestnancov a znalostných komunít,
- personálny prístup rieši prácu s ľuďmi a ich motiváciu k odovzdávaniu znalostí,
- technický zabezpečuje podpornú rolu technológií pre správu znalostí,
- procesný považuje za základ manažment znalostne intenzívnych procesov. [1]

Na základe výskumu realizovaného na viac ako 30 významných podnikateľských subjektoch, ktoré s úspechom zaviedli znalostný manažment, identifikoval základné faktory

určujúce úspech daného projektu. Ide o tieto faktory: prepojenie s ekonomickým výkonom alebo priemyselnou hodnotou, technická a organizačná štruktúra, flexibilná znalostná štruktúra, znalostne orientovaná organizačná kultúra, jasný účel, zmena v motivačných postupoch, viac kanálov pre prenos znalostí, podpora vrcholového manažmentu. [1]

Obrázok 1 Fázy zavedenia manažmentu znalostí do podnikateľského subjektu



Zdroj: Vravec, J. ,2010. : Implementácia manažmentu znalostí do podnikateľského subjektu. In: Finančný manažment a controlling v praxi

Autor tu identifikoval tri základné fázy zavádzania manažmentu znalostí, ktoré je nutné prejsť ak chceme aby bol proces implementácie úspešný.

Jednou z konkrétnych podmienok zavedenia a fungovania manažmentu znalostí je tzv. knowledge-sharing kultúra – kultúra „zdieľania“ vedomostí a informácií. Je to vlastne ochota deliť sa o svoje vedomosti, poznatky a skúsenosti a umožniť tak všetkým pracovníkom profitovať z nich v prospech celej organizácie. Rovnako dôležitým predpokladom je aj schopnosť pracovníkov pochopiť kontext, v rámci ktorého dané vedomosti vznikli ako aj ich ochota tieto vedomosti prijať, osvojiť si ich a ďalej ich používať a rozvíjať [5]

ZÁVER

Nová doba otvárania hraníc a rušenia bariér so sebou priniesla aj ďalšie veci, ktoré sú nové. Je to pohľad na zdroje, na ich využiteľnosť a na ich vnímanie ako konkurenčnej výhody ak chce byť firma úspešná. Odpoveďou na zmeny vo svete bola zmena doterajšej ekonomiky na novú, respektíve znalostnú ekonomiku, ktorá má základ vo využívaní znalostí ako základného zdroja, respektíve bohatstva spoločnosti. Na tento fakt odpovedajú aj firmy, ktoré chcú ostať konkurencieschopné, a uvedomujú si, že najväčšiu pridanú hodnotu majú v myšlienkach znalostiach a schopnostiach pracovníkov. Práve tieto firmy pristupujú k zavádzaniu manažmentu znalostí, ako k perspektívnemu nástroju úspechu.

LITERATÚRA

[1] DAVENPORT, T.- De LONG, D.- BEERS, M, 1998: Successful Knowledge Management Projects. Sloan Management Review, Winter 1998, s. 43.
[2] DRUCKER, P., 2002: Věk diskontinuity. Praha, 2002 Management Press
[3] SOJKA, L., 2008 : Vybrané segmenty manažmentu,Prešov, 2008. Prešovská univerzita, fakulta manažmentu.
[4] TURNEČEK, J., 1999: Systémy podnikového řízení ve spoločnosti znalostí. Praha, 1999. Vysoká škola ekonomická v Praze.
[5] VRAVEC, J., 2010: Implementácia manažmentu znalostí do podnikateľského subjektu. In: Finančný manažment a controlling v praxi, Bratislava 12/2010. Iura Edition.
[6] LISÝ, J. a kol. 2000: Všeobecná ekonomická teória. Bratislava 2000. Edícia Ekonómia

2011 – BEGINNING OF NEW IRISH EXODUS?

Jiří Kubálek*

ABSTRACT
This article compares the contrast between high levels of industrial concentration and weak competition of the Irish economy. It describes the history of Irish economy in the context with the exodus of Irish citizens in different periods of Irish contemporary economic development. You can see a practical usage of historical approach in a research of economical tools which are necessary for better competition background.

KEY WORDS
Ireland, exodus, competition

JEL Classification
N14, N84

INTRODUCTION

The problem of competition of small firms, respectively problem of conditions, which influence the competition, has been lasted for several decades. In fact, it is not something new and the financial problems of former economic tigers have their causes and their purposes in the past. I would like to show one typical example – to compare a history of Irish national exodus to some weak points of the Irish economics.

A Small History Lecture

As we know not only from history of 19th century, but also from the "almost contemporary" history of 1980s, the Irish economy is characterised by high levels of industrial concentration and weak competition. Some factors, for example political lobbying, have resulted in unjustified protection from competition. We could see it especially during 1970s and 1980s [see 1]. The consequences came for the first time in 1980s. We can find several examples even in official statistics. The result of bad conditions for supporting free competition in the Republic of Ireland brought the first bad results – 44,000 of Irish citizens left the country during the recession of 1989! [2] It was a big hit into the heart of economy, which had been considered to be a sample of successful way of regulating economy of the market in one specific country. At least, it was claimed in continental Europe and many countries envied Irishmen their good economy, their rapid economic growth, even it was only the consequence of good luck connected to information technologies wave, as well as a protective policy of the Irish governments in this period.

Competition rules in 1990s

The competition rules, which were introduced in 1991 and strengthened in 1996, have had a significant effect in many markets. Unfortunately, the most extremely anti-competitive markets have remained from these rules. The Republic of Ireland had formally very good economic results in 1990s – but it was only a game with macroeconomic numbers. It was not only the mistake of the Irish government because, in fact, it was a process typical for all Anglo Saxon countries and other countries, which are economically connected or dependent on them. For example, in 1990, the United Kingdom (especially England) introduced

*Mgr. Jiří Kubálek, Evropský polytechnický institut Kunovice, Ústav cizích jazyků

legislation, which significantly reformed the legal profession, legal education, as well as the courts system. This was the culmination of a series of reports and reforms that had started in the 1970s, and the reforms have been broadened and deepened in subsequent years. Australia, Canada, and New Zealand have all gone even further.

IMF recommendations to the Republic of Ireland

But when we return back to the Republic of Ireland – there were many precedents to aid the Department of Justice in drafting the necessary legislation. It is unfortunate that successive governments have not implemented these reports. It is even more regrettable that it has taken an external agency such as the International Monetary Fund (shortly - IMF) to insist that these sensible recommendations eventually be put in effect. The IMF deal has provoked a great deal of political and economic discussion, from its impact on Irish political and economic sovereignty, through the details of tax increases, state spending cuts and the implementation timetable, to the question of whether it needs to be ratified by the Irish parliament resolution or referendum. It was clear that the IMF economic packages require structural reform to open the labour market and encourage competition in goods and services. The recommendation could increase the process of freedom in competition in Irish market space and it could bring good results and economic health for the Irish economy. As we can find in the official sources, the memorandum of understanding between the IMF and our government is no different. It requires the government to introduce legislation to remove restrictions on trade and competition in professions such as law, medicine and pharmacy. [4]

Legal Services Commission

As far as the legal profession is concerned, the memorandum requires the government to establish a Legal Services Commission (shortly - LSC) as an independent statutory regulator for both branches of the legal profession, to replace the present system of self-regulation by the Law Society and the Bar Council. The LSC will also oversee significant reforms to make it easier and cheaper to access a lawyer, with obvious benefits to consumers and to the competitiveness of the wider economy. The work envisaged for the LSC falls into three categories. First, a report in 2005 recommended that the LSC set guidelines that would assess costs by reference to the work actually and appropriately done. The IMF memorandum required that this report be implemented to result in significantly lower costs in the short term. The second thing to do is to reform the legal profession to remove or reduce the structures that keep costs high. For example, the liberalisation of convincing services could reduce costs in the housing market. The removal of restrictions on switching solicitors would encourage price-sensitive clients to move to solicitors offering better rates. Allowing clients to have direct access to barristers for legal advice, rather than having to go via a solicitor, would mean that clients would only pay one lawyer for legal advice, rather than two. Allowing barristers to operate in groups, chambers or partnerships, rather than as sole traders, would allow them to pool resources and reduce costs. A report in 2006 recommended a package of reforms, including all of these proposals, and the IMF memorandum requires that this report be implemented too. This will increase competition and reduce costs in the medium term. The third part of the package is to increase the number of qualified lawyers, to encourage greater price competition between them, and drive down costs for their clients. At present, only the Law Society and the King's Inns provide professional legal education. [4]

The Way How to Encourage Competition in Ireland

The simplest way to increase the numbers of practitioners would be to allow other institutions to train solicitors and barristers. The 2006 report recommended that the LSC

should set standards for the training of solicitors and barristers and approve institutions that wish to provide such training. If university law schools (as well as the Law Society and the King's Inns) applied and were approved, this would result in integrated undergraduate and professional legal education courses, mirroring existing integrated pre-clinical and clinical medical education. The implementation of this aspect of the 2006 report, on foot of the IMF memorandum, would swell the numbers of practising lawyers. This could encourage competition and reduce costs in the long term. The IMF memorandum made it clear that all of the necessary legislation must be enacted by the end of the third quarter of 2011. But nowadays we can see that it a bit impossible target, as these recommendations were not new in 2005 and 2006. We can remember that many of them had been made much earlier - in 1990. But on the other hand, many other jurisdictions have already been down the same road.

As you can remember, in 2008 the Republic of Ireland was experiencing 6 per cent growth and was the envy of Europe. Low taxes kept foreign firms investing, but the people who became known as the I-rich became obsessed with property - not buying and selling, but building. Banks and developers, encouraged by the government, got so carried away in some areas that they built more houses than there were families to fill them. Now there are more than 300,000 homes lying empty in what have come to be known as "ghost estates".

Australia – new home of young Irish people

It is estimated that Australian visa applications from Dublin in the past 12 months are up 70 per cent. In fact, many young Irish had to make changes in their lives. Immigration may well have become the hottest topic of this election campaign, but those who leave the country no longer have a say in Ireland's future. On departure day they lose the right to vote.

In the boom years of the Irish economy all members of the Republic of Ireland (of course, as well as many people of Irish origin) were jetted off for holidays, for example St. Patrick's Day. This year situation is a bit different, because a recession-hit Ireland is curtailing the promotional trips to visit the diasporas. The number of ministers travelling abroad this year has been halved and all government departments have been told to ensure that costs are kept to a minimum. There will be a big focus on the US where more than 30 million people claim Irish ancestry – more than eight times the population of Ireland. [5]

POSSIBLE PREVENTION OF NEW EXODUS

Compared to history, we can see another tendency. The people from Ireland try to travel abroad and find their new jobs. Many job servers, for example jobs.ie, offer many new job opportunities in Australia or even Asia, for young people from Ireland. [6] And many young people really leave the country, to find a better future. The Irish government should find new tools how to improve the competition background in the Irish market. It is probably the only way how to prevent another exodus of young Irish generation.

LITERATURE AND OTHER SOURCES

[1] Peter A. Hall, David Soskice (eds.): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage.* Oxford: Oxford University Press, 2001.
[2] Central Statistics Office Ireland - http://www.cso.ie
[3] Peter Auer (ed.): *Changing Labour Markets in Europe. The Role of Institutions and Policies.* Walford: ILO Publications Center, 2001.
[4] Sheila Killian: *Illegitimate Debt!* Dublin: Spade Enterprise Center, 2010.
[5] Mícheál ua Séaghdha: *The Story of Ireland.* Praha: Nakladatelství Bridge, 2007.
[6] Jobs Ireland (job agency) – http://www.jobs.ie

KOLAPS, DOPADY A VÝVOJ REALITNÉHO TRHU

Milan Kubica*

ABSTRACT

The collapse of the real estate market in recent years has been recorded in most countries. The emergence of the current global crisis is associated primarily with the real estate crisis in the U.S.. At the time of the outbreak of the global crisis, real estate and mortgage market led to "overheated" real estate bubble burst and there was a fall of extreme advanced economies, which states its repair the banking sector.

The global crisis in the world gradually subsides, but in the country of its expected second wave. Real estate and mortgage market in the U.S. is badly damaged, and therefore it is expected the return of the crisis. While in other countries is on the decline in China's worst still lie ahead. During the collapse and re-establishing the real estate market in most countries of the world extremely prosperous China, supported the sale of property, until she reached the stage where there is bursting real estate bubble of extreme proportions.

KEY WORDS

Financial crisis, influence of financial crisis, mortgage market, real estate market.

JEL Classification

L85, N22, N24, N25

ÚVOD

Realitný trh a financovanie nehnuteľností v posledných rokoch prešiel veľkými zmenami. Môže za to celosvetová finančná kríza, ktorá vznikla v USA v roku 2008 a postupne sa preniesla do celého sveta. Za vznik tejto krízy sa považuje práve úverová forma financovania v Spojených štátoch amerických, kde boli úvery poskytované veľmi nerozvážne. Kríza najviac ovplyvnila vývoj hypotekárnych úverov. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že došlo k zmenám hypotekárnej politiky bánk, v dôsledku čoho sa prestali poskytovať hypotéky úplne alebo sa sprísnili podmienky pre udelenie úveru. Táto zmena následne spôsobila pokles dopytu po nehnuteľnostiach a prirodzený pokles ich cien.

1. Kolaps a dopady na realitný trh

1.1 Kolaps realitného trhu začal v USA

Globálna hospodárska kríza, ktorá posledných pár rokov sužuje mnoho krajín sveta, Slovensko nevynímajúc, je považovaná za najhoršiu krízu od dôb Veľkej hospodárskej krízy v 30-tych rokoch minulého storočia a svoj pôvod má v USA. Vznik súčasnej globálnej krízy sa spája predovšetkým s realitnou krízou v USA. Aby sme mohli hovoriť o vzniku globálnej krízy, musíme sa vrátiť do nedávnej minulosti a zamerať sa na politiku USA, konkrétne do obdobia vlády prezidenta Clintona a Busha. Clintonova vláda, ako aj následná Bushova administratíva, podporovala myšlienky vlastného bývania pre všetkých obyvateľov bez rozdielu na výšku príjmov. Postupne sa pod vplyvom novej politiky začali poskytovať hypotekárne úvery aj domácnostiam, ktoré mali nižšie príjmy a ich budúca schopnosť

* Ing Milan Kubica, PhD., Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: mkubica@corpora.sk

splácania úverov nebola reálna. Na podporu ku kúpe vlastného bývania vplývali aj nízke úrokové sadzby. Aj tieto činitele ovplyvnili ceny nehnuteľností, ktoré v danom období začali neúnosne rásť.

Trh nehnuteľností v USA bol hypotekárnou krízou postihnutý ako prvý a s najväčšími dôsledkami. Kolaps trhu s realitami sa začal prejavovať v roku 2006. V jeho prvej polovici boli na realitnom trhu ceny nehnuteľností najvyššie. Zhruba v polovici roku 2006 dosiahol realitný trh svoje maximá a následne realitná bublina praskla, nastala etapa kontinuálneho poklesu cien počas rokov 2007, 2008 a 2009. Pokles sa zmiernil v roku 2010, trh takmer stagnoval. Americký trh s nehnuteľnosťami najviac zaťažujú zabavované, resp. nútene predávané byty obyvateľov, ktorý neboli schopný splácať pôžičky. Úroveň takto predaných domov tvorila v februári 2011 až 39 percent. Výhľad trhu s nehnuteľnosťami v USA je naďalej negatívny. Dôvodom je nízky dopyt po nehnuteľnostiach spôsobený vysokou mierou nezamestnanosti a tento stav nevylepšuje ani uvoľnená monetárna politika. Ceny nehnuteľností v poslednej dobe zaznamenali opäť pokles, ktorý pravdepodobne bude pokračovať.

1.2 Očakávané prasknutie realitnej bubliny v Číne

Realitný trh v Číne sa v poslednom období začína prehrievať a v blízkej budúcnosti je pravdepodobné prasknutie realitnej bubliny. V roku 2010 bolo v Číne, resp. v jej najväčších mestách postavených 5,8 milióna nových bytov. Pomocou výskumov a štatistík sa zistilo, že 15 % obyvateľstva Číny chce v najbližšej dobe kúpiť nehnuteľnosť, niektorí dokonca rátajú s ďalším rastom a chcú na súčasnej situácii trhu z nehnuteľnosťami zarobiť. Vo veľkých mestách je totiž veľký záujem o kúpu nehnuteľností, preto dopyt po nehnuteľnostiach rapídne prevyšuje ponuku nehnuteľností. Zároveň s nárastom dopytu po realitách narastá aj ich cena. V porovnaní s rokom 2009 sa na začiatku roka 2010 cena nehnuteľností v priemere za celú krajinu zvýšila až o 12 % a v 36 najväčších mestách dokonca až o 32 %. Nárast cien nehnuteľností v Číne bol prvotne spôsobený lacnými úvermi, pomocou ktorých sa vláda snažila udržať ekonomický nárast aj v období globálnej krízy. V roku 2009 banky poskytli úvery za 1,4 biliónov dolárov.

Podľa bývalého ekonóma MMF Kennetha Rogoffa sú viditeľné prvé príznaky blížiaceho sa pádu realitného trhu. U nehnuteľností sa začína prejavovať istý kolaps, ktorý bude mať dopad aj na bankový sektor. Podľa Rogoffa čínska ekonomika rastie príliš rýchlo a logicky musí v najbližšej dobe prísť pád.

Prasknutiu realitnej bubliny sa v súčasnej dobe snaží zabrániť aj čínska vláda, ktorá si je plne vedomá hrozieb, ktoré spôsobí pád trhu s nehnuteľnosťami. Čínska vláda sa s danou situáciou snaží bojovať od roku 2009, kedy schválila nové opatrenia pri kúpe nehnuteľností, ktoré by mali obmedziť poskytovanie hypotekárnych úverov, prípadne iných pôžičiek na bývanie. Najväčšie obmedzenie prijali v počte nehnuteľností, ktoré má jeden vlastník a to v prípade záujmu o kúpu druhého bytu. Záujemca o druhý byt má z vlastných finančných prostriedkov uhradiť 40 % ceny nehnuteľnosti vopred, pri kúpe tretieho bytu má zaplatiť vopred 60 % ceny nehnuteľnosti. Prvýkrát v histórií Číny bola zavedená aj špekulačná daň, ktorú musí zaplať osoba, ktorá v priebehu 5 rokov kúpy byt a následne ho aj predá.

1.3 Realitný trh v SR

Dopady hypotekárnej krízy na slovenský trh sa v porovnaní so západnými ekonomikami oneskoril. Najväčší nárast objemu úverov na slovenskom trhu bol zaznamenaný v roku 2008. Objem hypoték počas roka 2008 rástol plynule, v každom mesiaci bol zaznamenaný kladný prírastok. V prvom polroku 2008 bol nárast zreteľnejší, v objem úverov

v absolútnej výške bol cca 900 000 €. V druhom polroku sa nárast jemne zmiernil, čo mohlo byť ovplyvnené postupným prenikaním globálnej krízy na územie Slovenskej republiky. Celková výška objemu úverov v druhom polroku vzrástla o cca 660 000 €. Najväčšiu časť objemu poskytnutých úverov v roku 2008 tvorili hypotekárne úvery, takmer 50 % z celkového objemu.

V roku 2009 objem poskytnutých hypoték rástol, no pomalším tempom ako v roku minulom. Za prvý polrok 2009 vzrástol ich objem o zhruba 440 tis. €, v druhom polroku 2009 bol nárast zhruba o 450 tis. €. Najväčší podiel z celkového objemu pôžičiek mali ako v roku 2008 hypotekárne úvery. Napriek tomu ich celková výška nerástla takou rýchlosťou ako v roku 2008, pretože boli nahradzované inými spôsobmi financovania bývania. Počas roka 2009 vzrástol objem poskytnutých spotrebných úverov až o 24 percent.

V roku 2010 vzrástlo tempo rastu objemu celkových úverov oproti roku 2009 a hodnoty sa začali približovať k hodnotám roku 2008. V prvom polroku bol zaznamenaný nárast o skoro 700 tisíc € a v druhom polroku nárast o viac ako 800 tisíc €. Na tomto vývoji sa oproti minulým rokom najväčšou mierou nepodieľali pôžičky z hypotekárneho úveru, prevažovali spotrebné a ostatné úvery. Vývoj hypotekárnych úverov bol v roku 2010 permanentne rastúci, ale iba v minimálnych hodnotách.

1.4 Realitný trh v Českej republike

Situácia na českom trhu s nehnuteľnosťami je veľmi podobná situácii na Slovensku. Celkový nástup vplyvu globálnej krízy bol oproti ostatným štátom oneskorený. Ešte počas celého roka 2007 a v prvej polovici roka 2008 bol na trhu s nehnuteľnosťami zaznamenaný rast. Dokonca v prvých mesiacoch roka 2008 bol zaznamenaný jeden s najrýchlejších objemov rastov za posledných pár rokov a to s indexom 1,17 oproti roku 2006. Trh s nehnuteľnosťami v Čechách dosiahol svoj vrchol v roku 2008 – ceny nehnuteľností dosiahli najvyššie hodnoty. Následne od druhej polovice roku 2008 a počas roka 2009 začal trh s nehnuteľnosťami klesať. Tento pokles spôsobil nástup globálnej krízy, ktorá spôsobila situáciu, v ktorej banky v snahe o nápravu situácie na realitnom trhu obmedzili poskytovanie hypotekárnych úverov a pôžičiek. Toto obmedzenie sa prejavilo hlavne v sprísnení podmienok udelenia pôžičiek. Podľa štúdií cena nehnuteľností v roku 2009 poklesla v priemere o 7,1 percenta.

Prepad realitného trhu trval až do polovice roku 2010, v ktorom sa namerali minimálne hodnoty a trh dosiahol svoje dno. Celkovo úroveň trhu s nehnuteľnosťami klesla cca o 22 %, byty boli najlacnejšie od vypuknutia krízy. Od roku 2010 zaznamenali realitné agentúry aj zvýšenie dopytu po nehnuteľnostiach.

2. Dôsledky kolapsu realitného trhu

2.1 Dopady na zadlženosť obyvateľstva

Na zadlženosť obyvateľstva z pohľadu realitného trhu najviac vplývala hypotekárna expanzia a priaznivá situácia na trhu s realitami pred príchodom hypotekárnej krízy. Obyvateľstvo sa v predkrízovom období rozhodlo prijať hypotekárne úvery z dôvodu ľahkej dostupnosti a relatívne priaznivých podmienok a využiť ich na kúpu nehnuteľností. Nehnuteľnosti nakupovali zamestnaní obyvatelia vo vyhovujúcej finančnej situácii a do budúcnosti nepredpokladali ich zmenu, prípadne stratu.

Táto situácia veľmi negatívne vplývala na realitný trh. Banky boli nútené obmedziť poskytovanie hypotekárnych úverov pre domácnosti, ktoré by chceli prípadnú situáciu využiť. Hrozba straty zamestnania a prípadného zníženia príjmov ovplyvnilo domácnosti v smere

zníženia dopytu po hypotekárnych úveroch a nehnuteľnostiach. Tieto aspekty radikálne ovplyvnili dopyt po nehnuteľnostiach, ktorý je hlboko pod úrovňou ponuky. Táto situácia naďalej vplývala na ceny nehnuteľností, ktoré boli tlačené dole a takto sa dosiahli niekoľko ročné minimá.

2.2 Zadlženosť finančného sektora

Na celkovú zadlženosť finančného sektora v posledných rokoch najviac vplýva globálna kríza a to hlavne z pohľadu pôžičiek na medzibankovom trhu. Táto zadlženosť bola spojená hlavne so snahou o obnovu amerického finančného sektora. Počas tejto doby svetové banky dávali americkým tzv. finančné injekcie v snahe zabrániť ich. Problém nastal v situácii, keď niektoré americké banky vyhlásili bankrot a požičané peniaze nemal kto vrátiť veriteľom. Svetové banky tak stratili veľké množstvo svojich finančných prostriedkov, stali sa súčasťou reťazovej reakcie a mnohé vyhlásili bankrot.

Na zadlženosť finančného sektora negatívne vplývala aj celková zadlženosť obyvateľstva. Obyvateľstvo začalo vo veľkom rozsahu využívať priaznivé podmienky na trhu s nehnuteľnosťami a priaznivé podmienky pri získaní hypotekárnych úverov, zadlžilo tak seba a negatívne ovplyvnilo finančnú situáciu v celom sektore. Dôsledkom nezamestnanosti a klesajúcich príjmov sa mnohé domácnosti stali neschopnými splácania dlhov, navyše ceny nehnuteľností, ktorými boli hypotéky zaručené klesali. Finančné inštitúcie takto prichádzali o zdroje a samy sa zadlžovali na úkor iných finančných inštitúcií.

Tieto aspekty ovplyvnili nie len zadlženosť obyvateľstva a finančného sektora, ale mali negatívny dopad aj na zadlženosť vlád svetových krajín, hlavne tých, ktoré sa snažili pomôcť finančným inštitúciám v obnove pomocou tzv. finančných injekcií.

3. Predpokladaný vývoj realitného trhu v budúcnosti

3.1 Predpokladaný vývoj realitného trhu v Slovenskej republike

Podľa najnovších informácii sa slovenský realitný trh sa postupne spamätáva. Potvrdili to aj developeri, ktorý ohlásili obnovu projektov na Slovensku. Tento pozitívny vývoj sa týka predovšetkým Bratislavy a Košíc, kde možné badať vzrast cien nehnuteľností a podstatné priblíženie ponuky a dopytu. Príčiny tohto nárastu cien a postupné obnovenie trhu s nehnuteľnosťami možno pripisovať aj finančným inštitúciám, ktoré sa súčasnou hypotekárnou politikou vracajú do obdobia, keď poskytovali hypotekárne úvery až do výška 100 % ceny nehnuteľnosti a zároveň zmiernili podmienky pre udelenie úverov, čo môže prispieť aj k stavbe nových bytových objektov ako aj nehnuteľností. V dohľadnej budúcnosti možno tiež predpokladať návrat zahraničných investorov na slovenský realitný trh, čomu napomáha stále stabilnejšia situácia našej ekonomiky. V priebehu roka 2011 môžeme očakávať stagnáciu cien nehnuteľností, v záverečných mesiacoch aj ich mierny nárast.

3.2 Predpokladaný vývoj realitného trhu v Českej republike

Podľa analytikov súkromných spoločností sa v roku 2011 v Českej republike očakáva postupné vstávanie z mŕtvych na realitnom trhu. Túto predpokladanú zmenu bude mať za následok stagnácia, prípadne mierny rast cien nehnuteľností, čo je oproti minulým rokom, v ktorých ceny nehnuteľností klesali, pozitívny vývoj. Pozitívne na vývoj realitného trhu v roku 2011 bude v Českej republike vplývať obnovenie výstavby nových obytných domov a iných nehnuteľností zo strany developerov, stále výhodné hypotekárne úvery a stále nízka úroveň hypotekárnych úrokov. Negatívne realitný trh v roku 2011 ovplyvní pokles cien

nových bytov v niektorých oblastiach (prevažne luxusnejších) a rast DPH, pri ktorom by sa mohol znížiť objem dopytu na trhu z dôvodu vyšších cien.

Z pohľadu poskytnutých hypotekárnych úverov sa dajú čakať dva možné scenáre. Pozitívny scenár predpokladá rast objemu hypotekárnych úverov až o 6 percent. Pri negatívnom pohľade by naopak mohol nastať pokles objemu hypotekárnych úverov až o 5 percent. Podľa súčasných správ všetko sa javí pozitívne, negatívne by mohol v najbližšej dobe vplývať iba štát.

3.3 Predpokladaný vývoj realitného trhu v Číne

Vzhľadom nato, že nástup globálnej krízy na územie Číny je spomalený, stále tam možno zaznamenať relatívny rast trhu s nehnuteľnosťami, ktorý je poznačený približujúcim sa prasknutím realitnej bubliny. Čína stojí v blízkej budúcnosti pred veľkou dilemou a to v podobe stále narastajúcej realitnej bubliny, stále rastúcej inflácií a podhodnotenej úrovne čínskej meny. Čína bude musieť v najbližších mesiacoch nájsť východisko z danej situácie, ktoré rozhodne nebude bez následkov. Problém nastáva v momente, keď zvýšenie úrokových mier začne tlačiť na zvýšenie hodnoty juanu, ktorý je vládou dlhodobo. V tomto prípade nastane zväčšenie realitnej bubliny pri niektorých druhoch nehnuteľností, čo je negatívne. Najväčší dopad to bude mať na developerské firmy, ktoré budú musieť obmedziť výstavbu nových nehnuteľností alebo prijať úvery a zvýšiť vlastnú zadlženosť. Je tiež pravdepodobné, že developerské spoločnosti budú v snahe rýchlo získať peňažné prostriedky predávať svoje nehnuteľnosti za zníženú cenu a takto vovedú trh k prasknutiu realitnej bubliny.

Čínska vláda bude v budúcnosti riešiť problém ako zmierniť dopady kolapsu realitného trhu. Niektorí odborníci sa dokonca domnievajú že pomalé a postupné praskanie realitnej bubliny v budúcnosti čínskej vláde pomôže hlavne v smere presťahovania obyvateľstva z vidieka do veľkých centier.

3.4 Predpokladaný vývoj realitného trhu v USA

Najnovšie informácie o realitnom trhu v USA sú veľmi negatívne a do najbližšej budúcnosti sa ukazujú ešte negatívnejšie. Niektorý odborníci sa dokonca domnievajú príchodu druhej vlny globálnej krízy do realitného trhu USA. Keďže miera nezamestnanosti v USA je stále veľmi vysoká a do budúcnosti sa neočakáva veľká zmena, obyvatelia nemajú záujem o kúpu nových bytov a nehnuteľností. Je to paradoxné vzhľadom nato, že podmienky na získanie hypotekárnych úverov ako aj ceny nehnuteľností sú a v najbližšej dobe aj budú veľmi výhodné. V tejto situácii nepomáha ani veľmi uvoľnená monetárna politika centrálnej banky a ceny nehnuteľností v poslednom období začali zase prudko klesať. V najbližšej dobe sa zmena tohto trendu nepredpokladá.

Najhoršie v predajnosti nehnuteľností sú na tom relatívne drahšie obydlia a nové nehnuteľnosti. Najväčší pokles cien nehnuteľností sa v budúcnosti očakáva pri nových nehnuteľnostiach, ale zaostávať nebudú ani staré domy a byty. Predpokladá sa, že americký realitný trh bude vo fáze útlmu aj v najbližších mesiacoch.

ZÁVER

Globálna kríza postihla realitný trh vo všetkých krajinách na svete. Jej nástup bol veľmi rýchly, čo najviac ovplyvnilo realitný a hypotekárny trh z pohľadu objemov predaja. V čase vypuknutia globálnej krízy sa realitný a hypotekárny trh prejavil ako „prehriaty“, praskla realitná bublina a nastal extrémny pád vyspelých ekonomík, pri ktorých štáty sanovali svoj bankový sektor. Finančné inštitúcie obmedzili podmienky udelenia pôžičiek zo strachu

pred extrémnou zadlženosťou. Realitný trh sa však vo väčšine krajín začal postupne naprávať, dôsledky globálnej krízy postupne mizli, ľudia získavali postupne späť prácu a obchod na realitnom trhu sa začína postupne obnovovať. Najväčší problém vo väčšine krajín je momentálne chýbajúca dôvera ľudí v realitný trh a vo finančné inštitúcie.

Globálna kríza vo svete postupne ustupuje, ale v krajine jej vzniku sa očakáva druhá vlnu. Realitný a hypotekárny trhu v USA je veľmi poškodený, aj z tohto dôvodu sa očakáva opätovný návrat krízy. Aj keď vláda USA prijala mnohé opatrenia na zmiernenie následkov a obmedzenie postupu globálnej krízy USA, z danej situácie sa bude ešte veľa rokov liečiť.

Kolaps realitného trhu bol v posledných rokoch zaznamenaný vo väčšine krajín sveta. Kým v ostatných krajinách je už na ústupe, v Číne to najhoršie ešte len čakajú. Počas rokov kolapsu a opätovného obnovenia realitného trhu vo väčšine krajín sveta Čína extrémne prosperovala, podporovala predaj nehnuteľností, až sa dostala do fázy, v ktorej hrozí prasknutie realitnej bubliny extrémnych rozmerov.

LITERATÚRA

[1] MENBERE T. WORKIE a kolektív 2008. *Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky, turbulencie na finančných trhoch a dilemy hospodárskej politiky.* Bratislava : Ekonomický ústav SAV, 2008. 195 - 269s. ISBN 978-80.7144.166.3.

[2] MENBERE T. WORKIE a kolektív 2009. *Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky, globálna finančná a hospodárska kríza, príčiny – náklady – východiská.* Bratislava : Ekonomický ústav SAV, 2009. ISBN 978-80-7144-175-5.

[3] BUBÍLOVÁ B. 2010. *Přehřátý realitní drak.* In *Ekonom*. ISSN 1210-0714, roč. 2010, č. 41, s. 60 - 61.

[4] THE EKONOMIST. 2010. *Kam ta Amerika vlastne kráčí.* In *Ekonom.* ISSN 1210-0714, roč. 2010, č. 38, s. 56 – 57.

[5] STIGLITZ, J. 2010. *Jak na porouchaný trh nemovitostí.* In *Ekonom*. ISSN 1210-0714, roč. 2010, č. 39, s. 55.

[6] KREUZIGEROÁ P. 2010. *Levnejší už to nebude*. In *Ekonom.idnes.cz* [online]. 2010. Dostupné na internete: < http://ekonom.ihned.cz/c1-43009240-levnejsi-uz-to-nebude>. ISSN 1213-7693.

[7] KREŠNIČKA J. 2010. *Ptali jste se na ceny nemovitostí*. In *Ekonom.idnes.cz* [online]. 2010. Dostupné na internete: < http://ekonom.ihned.cz/c1-43000830-ptali-jste-se-na-ceny-nemovitosti>. ISSN 1213-7693

[8] NBS. 2007. *Vývoj hypotekárnych úverov za bankový sektor SR v roku 2007*. In *nbs.sk* [online]. 2007. Dostupné na internete: <http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/analyzy-spravy-a-publikacie-v-oblasti-financneho-trhu/informacie-o-hypotekarnom-bankovnictve-a-uveroch-na-byvanie/2007>.

[9] NBS. 2008. *Vývoj hypotekárnych úverov za bankový sektor SR v roku 2008*. In *nbs.sk* [online]. 2008. Dostupné na internete: <http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/analyzy-spravy-a-publikacie-v-oblasti-financneho-trhu/informacie-o-hypotekarnom-bankovnictve-a-uveroch-na-byvanie/2008>.

[10] NBS. 2009. *Vývoj hypotekárnych úverov za bankový sektor SR v roku 2009*. In *nbs.sk* [online]. 2009. Dostupné na internete: <http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/analyzy-spravy-a-publikacie-v-oblasti-financneho-trhu/informacie-o-hypotekarnom-bankovnictve-a-uveroch-na-byvanie/2009>.

[11] NBS. 2010. *Vývoj hypotekárnych úverov za bankový sektor SR v roku 2010*. In *nbs.sk* [online]. 2010. Dostupné na internete: <http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/analyzy-spravy-a-publikacie-v-oblasti-financneho-trhu/informacie-o-hypotekarnom-bankovnictve-a-uveroch-na-byvanie/2010>.

METÓDY HODNOTENIA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU POUŽÍVANÉ V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH

METHODS USED FOR EVALUATION OF HUMAN CAPITAL IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

Iveta Kufelová*, Ingrid Frohlichová**

ABSTRACT

Assessment of human capital exacting process, which effect is conditional by quality of assessment method and its security as well as preparedness of the evaluative and his desire to evaluate objectively. It is important to assecurate by the actual creation of the evaluation process that the company management is confident about its necessity and its positive contribution however, must also mean on involvement the assecurate in the evaluation at very stage. Necessity of the evaluation system is thorough preparation in order to avoid possible, deficiencies and mistakes

KEY WORDS

Human capital, assessment of employees, methods of assessment

JEL Classification

J50, J80

ÚVOD

Trh práce sa správa, a v budúcnosti sa bude správať čím ďalej, tým dynamickejšie, a v podstatnej miere inak, ako boli podnikatelia zvyknutí. Vzniká napríklad tlak na mobilitu pracovnej sily, čo spôsobí zamestnávateľom mnohé nové neštandardné situácie, s ktorými sa budú musieť vyrovnať a to bez prispôsobenia sa novým trendom, resp. podmienkam, nebude možné. Tvrdé konkurenčné prostredie zároveň spôsobuje tlak na samotné podniky. Konkurencieschopnosť podniku je daná aj kvalitou ľudí, ktorí v ňom pracujú. Tí vytvárajú podstatu jeho súčasného aj budúceho profitu a sú teda súčasťou kapitálu, ktorým podnik disponuje.

Hodnotenie ľudského kapitálu je náročná činnosť, ktorej efekt je podmienený jednak kvalitou samotnej metódy hodnotenia a jej zabezpečením, ako aj pripravenosťou hodnotiteľa a jeho snahou hodnotiť objektívne. Je preto dôležité zabezpečiť už pri samotnej tvorbe hodnotiaceho procesu, aby bol manažment podniku presvedčený o jeho nevyhnutnosti a o jeho pozitívnom prínose, rovnako však treba klásť dôraz aj na zapojenie podriadeného do hodnotenia v každej jeho fáze.

METÓDY HODNOTENIA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

V slovenských podnikoch nastáva situácia aby sa manažéri prispôsobili novým situáciám, ktoré európske trhové prostredie v budúcnosti prinesie.

* Ing. Iveta Kufelová, Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail:kufeova@euba.sk

** Ing. Ingrid Frohlichová, Univerzita Komenského v Bratislave,Právnická fakulta, Šafárikovo nám 78/6, 811 02 Bratislava, e-mail: ingrid.frohlichova@flaw.sk

Medzi najčastejšie metódy hodnotenia zamestnancov, ktoré uvádza literatúra (Kachaňáková, 2003) a súčasne aj najviac používané v malých a stredných podnikoch patria:

- *Hodnotiaci rozhovor*
    - štruktúrované hodnotenie – bodovací hárok (dotazník) a následný pohovor,
    - neštruktúrovaný hodnotiaci rozhovor;
- *Hodnotenie dosiahnutia stanovených cieľov a následný rozhovor*

Štruktúrovaný hodnotiaci rozhovor v procese hodnotenia ľudského kapitálu

Podstatou tejto metódy je štruktúrovaná tabuľka, ktorá obsahuje hodnotiace kritériá, ktoré sa ohodnotia podľa ich naplnenia za hodnotené obdobie. Praktický postup hodnotenia spočíva v tom, že hodnotiteľ stanoví, nakoľko hodnotený zamestnanec napĺňa požadovanú mieru v každom jednotlivom kritériu a podľa toho vyplní tabuľku. Na základe toho si v podstate urobí plán, čo so zamestnancom v následnom rozhovore preberie.

Charakteristické vlastnosti štruktúrovaného hodnotiaceho rozhovoru sú:

- hodnotenie sa týka iba kritérií, ktoré sú obsiahnuté v tabuľke (t. j. iné sa nepreberú do úvahy, aj keby boli mohli byť v určitej situácií dôležité),
- hodnotiteľ vedie rozhovor značne vymedzeným spôsobom, čo znamená, že nemôže vnášať do rozhovoru svoje osobné prístupy, aj keby boli zaujímavé,
- je nutné obsiahnuť všetky hodnotiace kritéria, ktoré sú zahrnuté v tabuľke,
- ak hodnotený vyniká v oblasti, ktorá nie je v tabuľke uvedená ako hodnotiace kritérium a hodnotiteľ to oceňuje, nie je možné kompenzovať túto prioritu tak, že hodnotenému „pridá“ v iných kritériách. Tým by štruktúrované hodnotenie prestalo spĺňať svoj účel.

Štruktúrované hodnotenie a rozhovor je vhodný pre pracovné pozície, kde zamestnanec zodpovedá iba za kvalitu a množstvo svojej práce.

Neštruktúrovaný hodnotiaci rozhovor v procese hodnotenia ľudského kapitálu

Metóda spočíva v rozhovore hodnotiteľa s hodnoteným bez pevnej štruktúry rozhovoru. Obsah rozhovoru sa prispôsobí situácií konkrétneho zamestnanca a mali by sa v ňom prebrať najdôležitejšie body v predošlom hodnotenom období, ale tiež námety a zmeny na zlepšenie do budúcnosti. Najdôležitejším výstupom hodnotenia je poskytnutie spätnej väzby tak, aby hodnotený rozumel, ako hodnotiteľ vidí jeho konanie a pochopil možné zmeny vo svojej práci.

Charakteristické vlastnosti neštruktúrovaného rozhovoru sú:

- je možné venovať sa špeciálne témam, ktoré sú pre daný úsek v tom čase najdôležitejšie, hoci na druhej strane sa môže stať, že na niektoré dôležité témy sa zabudne,
- hodnotiteľ môže hodnotenie viesť spôsobom, aký uzná za najvýhodnejší, čo však predpokladá vyspelý osobnostný potenciál a schopnosť viesť ľudí,
- nízka osobnostná sila hodnotiteľa môže spôsobiť sklon k nejasnému hodnoteniu dosiahnutých cieľov alebo k neželanému subjektivizmu,
- hodnotiteľ často neobsiahne všetky dôležité hodnotiace kritériá.

Neštruktúrovaný rozhovor je vhodný tam, kde zamestnanec zodpovedá za obsah svojej práce.

Metóda dosiahnutých cieľov v procese hodnotenia ľudského kapitálu

Podstatou metódy je, že hodnotiteľ a hodnotený si na určené obdobie (mesiac, polrok) dohodnú ciele, ktoré má hodnotený dosiahnuť. Pokiaľ sú jednotlivé ciele od seba nezávislé, môžu byť ohodnotené svojou významnosťou a pri hodnotení sa vlastne urobí súčet bodov za

dosiahnuté ciele. Pri viazaných cieľoch tvoriacich pre podnik jeden úžitok sa väčšinou dohodne, že musia byť splnené všetky ciele, aby hodnotený získal kredit „dosiahnuté ciele“.

Rozdiel medzi neštruktúrovaným rozhovorom a touto metódou spočíva v tom, že sa hodnotí dosiahnutý cieľ a nie jednotlivé časti (v rozhovore kritériá hovoria o konaní pracovníka, tu sa hovorí o dosiahnutých výsledkoch). Využitie tejto metódy je vhodné tam, kde zamestnanec vie, ako dosiahnuť ciele. Ak to zamestnanec nevie, resp. nie je si istý, ako cieľ dosiahnuť (nie je skúsený, nepozná dobre postupy, metódy, riadiace techniky...), je hodnotenie podľa dosiahnutých cieľov riskantné, pretože ciele sa nemusia dosiahnuť napriek motivácii a snahe zamestnanca. Vtedy je vhodné hodnotiť podľa neštruktúrovaného rozhovoru a keď sa zamestnanec dostane do vyššieho štádia výkonu, resp. vie, ako dosiahnuť cieľ, možno bez obáv prejsť na hodnotenie podľa dosiahnutých cieľov.

Charakteristické vlastnosti hodnotenia prostredníctvom dosiahnutých cieľov sú:

- hodnotenie je možné objektivizovať z hľadiska cieľov organizácie, lebo tak by mali byť postavené ciele zamestnanca na každej úrovni,
- konanie zamestnanca je pomerne pevne naprogramované, lebo je nasmerované na dosiahnutie určitého stavu,
- ak sa počas hodnoteného obdobia zmenia podmienky, je nutné urobiť korekciu cieľov, pretože inak sa môže stať, že hodnotený by plnil neželateľné ciele,
- ak ciele neobsahujú všetky dôležité prvky na danom úseku, hodnotený sa na ne nesústredí, čo znamená že dáva dôraz bezprostredne na to, za čo je hodnotený – na súčasnú operatívu.

Pri používaní tejto metódy hodnotenia zamestnancov je veľmi dôležité správne stanovenie cieľov. Vo väčšine typov podnikov platia nasledovné zásady pri ich stanovení:

- ciele musia byť formulované jednoznačne a musia byť kontrolovateľné, resp. merateľné,
- ciele musia byť náročné, ale realistické (nenáročný alebo nedosiahnuteľný cieľ nemotivuje ku konaniu),
- ciele pre všetkých zamestnancov musia odrážať všetky ciele podniku na danom úseku (všetky ciele sa musia pokryť úlohami ľudí),
- ciele musia byť motivujúce (príťažlivé, aby zaujali aj na ľudskej úrovni).

Hodnotenie na základe tejto metódy je vhodné pre zamestnancov, ktorí sú schopní naprogramovať si cestu na dosiahnutie cieľov a samostatne ich aj dosiahnuť.

NÁSTRAHY A CHYBY HODNOTENIA

V súvislosti s využívaním metód hodnotenia používaných v malých a stredných podnikoch na Slovensku na hodnotenie ľudského kapitálu nemožno nespomenúť aj nástrahy a chyby, ktoré jednotlivé metódy obsahujú.

Odborná literatúra venuje veľkú pozornosť problematike merania výkonov, presnosti, objektívnosti hodnotenia a možným spôsobom, ako sa vyhnúť chybám pri hodnotení zamestnancov. K chybám v hodnotení dochádza z viacerých dôvodov, môže ísť o zlyhanie ľudského faktora, nepresné pochopenie cieľa hodnotenia, zlý formulár, ale aj o zámerné omyly. Najlepší spôsob ako sa vyhnúť chybám v hodnotení, je dostatočná príprava tak hodnotiteľa, ako aj hodnoteného. Všetky metódy hodnotenia zamestnancov usilujú najmä o naplnenie dvoch cieľov: spoľahlivosti a validity. Validita informácií je stupeň vierohodnosti poskytnutých informácií z daných podkladov. Zisťovanie stupňa validity slúži k posúdeniu

presnosti, resp. spoľahlivosti predpovedí, meraná je číselnou hodnotou od 0 po 1. Medzi najčastejšie chyby pri hodnotení patria[1]:

- chyba podobnosti – ide o hodnotenie podobných jedincov zhovievavejšie než tých, ktorý sa hodnotiteľovi nepodobajú;
- chyba vzájomného porovnávania – hodnotiteľ porovnáva jednotlivcov medzi sebou a nie voči objektívnym kritériám;
- distribučná chyba – predstavuje sklon dať každému alibisticky rovnaké hodnotenie (medzi takéto chyby patria: zhovievavosť, priemernosť, prísnosť);
- haló efekt – je chyba prenášania jednej pozitívnej skúsenosti na inú, často ani nesúvisiacu s prácou;
- horns efekt – je opačná chyba ako haló efekt, kde na základe negatívneho hodnotenia v jednej oblasti hodnotiteľ prisudzuje negatívne hodnotenie vo všetkých oblastiach.

Najpoužívanejšie členenie chýb pri hodnotení možno zoskupiť do skupín:

1. štandardné chyby
2. situačné chyby
3. interpretačné chyby

Štandardné chyby

Tieto chyby súvisia s osobnými charakteristikami hodnotiteľa, jeho povahovými vlastnosťami. Najväčším problémom je, že hodnotiteľ si tieto chyby neuvedomuje a preto sa ťažko odstraňujú. Najefektívnejší spôsob, ako tieto chyby eliminovať, je dostatočná, odborná príprava hodnotiaceho. Medzi najčastejšie chyby z tejto skupiny zaraďujeme:

4. **Chyby protikladu a podobnosti**: uprednostňovanie zamestnancov, ktorí sú podobní hodnotiacemu a kritické hodnotenie osôb, ktoré podobné vlastnosti nemajú.
5. **Chyby kontrastu**: hodnotiteľ neoprávnene konfrontuje seba, resp. iných s hodnotenými.
   Príklad: Hodnotiteľ neovláda cudzí jazyk, preto nadhodnocuje tých, ktorí ho ovládajú.
6. **Chyby predsudkov „klišé“**: výsledok hodnotenia zodpovedá vytvoreným postojom hodnotiteľa.
   Príklad: „odborníci na informačné systémy sú málo komunikatívni“.
7. **Chyby povrchnosti**: tendencia používať priemer, hodnotiteľ sa vyhýba používať náročne hodnotenie.
8. **Chyby submisivity**: ide o prihliadanie na cudzí názor, to znamená, že hodnotenie sa vykonáva na základe výpovede tretích osôb.
9. **Chyby prvého dojmu**: hodnotiteľ nehodnotí na základe objektívnych faktov, ale intuitívne podľa toho, čo vidí. Pri tomto hodnotení prevláda emocionálny vzťah bez ohľadu na fakty.
10. **Haló efekt**: hodnotenie jedného kritéria ovplyvní vnímanie kvality iných kritérií, podliehanie vonkajším, prípadne aj náhodným faktorom.

Situačné chyby

Nebezpečenstvo týchto chýb spočíva v tom, že sa ich hodnotiteľ dopúšťa zámerne, resp. vedome. Hodnotenie teda slúži ako nástroj získavania pre seba určitých výhod alebo ako nástroj určitej pomsty. Z tohto dôvodu sa situačné chyby ťažko odstraňujú. Jedinou možnosťou je zabezpečiť transparentnosť analýzy výsledkov hodnotenia a elimináciu týchto chýb dodržiavaním dohodnutých postupov a krokov, prípadne zabezpečiť kontrolu zo strany

[1] Noe, R. A. – Hollenbeck, J. R. – Gerhart, B. – Wright, P. M. 2000. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3 vyd. McGraw-Hill, 2000. 637 s. ISBN 0072285184. Str. 303 – 304.

personálneho útvaru, resp. personálnej externej agentúry. Môžeme sem zaradiť nasledujúce typy chýb:

11. **Obavy z ohrozenia**: vedome negatívne hodnotenie tých, ktorí môžu hodnotiteľa ohroziť.
12. **Závisť**: je dôsledok sociálnych komplexov hodnotiteľa. Je to prípad, keď hodnotiteľ vie o svojich slabinách oproti prednostiam hodnoteného.
13. **Klientelizmus**: nadhodnocovanie výsledkov hodnotenia na základe pozitívneho vzťahu k hodnotenému (priateľstvo, príbuzenský vzťah).
14. **Odplata**: kompenzácia pocitu nespravodlivosti, negatívne hodnotenia na základe konfliktu s hodnoteným.

Interpretačné chyby

K týmto chybám dochádza hlavne z dôvodu nedostatočnej prípravy na hodnotiaci proces, malej skúsenosti hodnotiteľov s hodnotením, ako aj podceňovania významu celého hodnotiaceho systému. K takýmto chybám patria:

15. **Sériový efekt**: ide o rovnaké použitie kritérií pre všetkých zamestnancov, málo sa používa diferenciácia hodnotenia.
16. **Centralizmus**: nedostatočné využitie výsledkov hodnotenia pre jednotlivých zamestnancov, to znamená nedoceňovanie zvlášť pozitívnych výsledkov, resp. negatívneho hodnotenia.
17. **Nízka úroveň ovládania metódy**: nezvládnutie procesu hodnotenia v zmysle metódy hodnotenia, nezohľadnenie cieľov hodnotenia. Nedostatočné pochopenie jednotlivých kritérií.
18. **Nedostatočné informácie o hodnotenom**: nízka individuálna príprava hodnotiteľa, resp. absencia sústavnej práce s ľuďmi.

Častým problémom už pri zavádzaní systému hodnotenia je negatívny postoj zamestnancov k hodnoteniu. Manažéri sa preto obávajú takýto systém zaviesť, lebo vedia, že narazia na odpor, nezriedka sa stáva, že po zavedení hodnotenia sa zhoršia vzťahy na pracovisku. Je preto potrebné (skôr, ako sa celý systém zavedie) zamestnancov pre hodnotenie získať, vysvetliť, že hlavným cieľom celého hodnotenia je snaha pomôcť im zlepšiť ich pracovný výkon, tým zlepšiť aj výkon podniku, čo pre zamestnancov znamená zodpovedajúce výhody, napr. v podobe vyššej a spravodlivejšej odmeny alebo kariérneho rastu. V prvom rade je nevyhnutné zapojiť do tohto systému všetkých zamestnancov a umožniť im, aby sa k cieľom, kritériám a k jednotlivým detailom vyjadrili.

V podniku je často potrebné vytvoriť pred zavedením hodnotenia atmosféru ako naďalej neudržateľnú, ide napr. o vytvorenie zdania krízy alebo črtajúcej sa príležitosti, ktorú je možno odstrániť. Ak totiž zamestnanec nepociťuje obavy, nespokojnosť, stratu perspektívy, je veľmi ťažké presadiť nejaké zmeny a to aj v zavedení hodnotiaceho systému. Ak sa totiž ľudia cítia za daného stavu spokojne až pohodlne, len ťažko príjmu zmenu, ktorá môže tento stav narušiť. Podľa tejto teórie možno odporučiť napríklad:

- hovoriť zamestnancom o nových príležitostiach, ktoré prinesú podniku, (teda aj im) nové možnosti (výhody), ale je potrebná zmena výkonnosti zamestnancov, ktorej nástrojom je práve hodnotenie zamestnancov,
- pripustiť finančnú stratu, ak sa nezmení prístup ľudí k práci a ich výkonnosť, čo je tiež možné odstrániť práve zavedením pracovného hodnotenia.

Pri argumentácii v prospech zavedenia hodnotenia zamestnancov je možné použiť aj nasledujúce výhody, ktoré pravidelné hodnotenie prináša hodnoteným zamestnancom:

- hovoriť s nadriadeným o problémoch a nachádzať ich riešenie, tým predkladať návrhy a nápady,
- pochopiť problém skupiny alebo celého podniku,

- porovnávať svoj individuálny výkon s očakávanými cieľmi,
- získať ocenenie, uznanie, odmenu,
- vypočuť si kritiku s cieľom zlepšiť sa,
- zúčastniť sa pri formovaní budúcich cieľov,
- uvedomiť si potrebu ďalšieho vzdelávania,
- rozpoznať prekážky pri práci, ktoré zabraňujú v podávaní lepšieho výkonu, prípadne ich odstrániť.

Z uvedeného vidno, že ide vlastne o zvyšovanie účasti zamestnanca na riadení podniku, čo je pri zavedení hodnotiaceho systému možné využiť ako nástroj motivácie.

ZÁVER

Metódy hodnotenia používane v malých a stredných podnikoch, sú pomerne dosť obmedzené a ak sa aj používajú, manažéri si spravidla vyberajú práve tie (naj)jednoduchšie. V tomto smere možno vidieť relatívne veľký priestor na zameranie pozornosti personálneho manažmentu na využitie väčšieho okruhu metód hodnotenia zamestnancov. Je potrebné si uvedomiť, že v malých a stredných podnikoch, kde je počet zamestnancov menší a teda „každý každého pozná“. Je preto dôležitá dôsledná príprava na celý proces hodnotenia aby nedošlo k prípadným chybám a nedostatkom.

LITERATÚRA

[1] Kachaňáková, A 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 8089085830.

[2] Koubek, J. 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 8024706024

[3] Majtán, M. 2005. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2005. 429 s. ISBN 8089085172

[4] Szarková, M. 2006. *Komunikácia v manažmente a marketingu*. Bratislava: Ekonóm, 2006. ISBN 8022522589.

Príspevok vychádza ako súčasť grantovej úlohy VEGA, r. č.: 1/0410/10 „Teoretické aspekty regulácie sieťových odvetví v podmienkach globalizácie vývoja ekonomiky“ na roky 2009 – 2011, zodpovedný riešiteľ prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.

VÝHODY IMPLEMENTÁCIE METÓDY ABC
BENEFITS OF ABC IMPLEMENTATION METHODS

Iveta Kufelová*

ABSTRACT

Because the range of activities in enterprises, have resulted in changes in structure and in particular the differentiation of production, there were large changes in the cost structure. Traditional methods of calculating the overhead costs allocated on the basis of product consumption of direct labor, machine time, the number of pieces or very similar schedule to another base. This method of measurement and valuation of products is sufficiently accurate only in the case of activities (performances cost centers), which are carried out according to the proportional number of units produced output. It is a unit of activity, such as production of one product type in network industries.

Methodology of ABC, modern method for costing of individual processes, products and customers, offers information for strategic and operational decision making as it also shows mutual causal relationship between origin of costs and revenues for products

KEY WORDS

Metodology of ABC, traditional methods of calculating, cost structure

JEL Classification

D40, D49, D60

ÚVOD

Z dôvodu rozsahu vykonávaných činnosti v podnikoch, ktoré spôsobili zmeny v štruktúre a najmä diferenciácií výroby, nastali veľké zmeny aj v štruktúre nákladov. Tradičné metódy výpočtu nákladov priraďujú režijné náklady produktom na základe spotreby priamej práce, strojového času, počtu kusov výrobkov alebo veľmi podobnej inej rozvrhovej základne. Tento spôsob merania a *oceňovania* produktov je dostatočne presný len v prípade činností (výkonov nákladových centier), ktoré sú vykonávané v proporcionálnej závislosti na počte vyrábaných kusov produkcie. Ide o jednotkové aktivity, napríklad produkcia jedného druhu výrobku v sieťových odvetviach.

Predmetom činnosti väčšiny podnikov sú však heterogénne činnosti, ktoré s originalitou produktu narastajú (najviac pri zákazkovom type produkcie). V takýchto podnikoch nachádza prednostné využitie práve metóda Activity Based Costing. Primárnym účelom využitia metódy ABC v cenotvorbe je čo najpresnejšie stanoviť náklady pripadajúce na jednotku nákladového objektu Pre porovnanie možno uviesť nasledovne:

Vyčíslenie nákladov na základe režijnej prirážky podľa zvolenej rozvrhovej základne (prirážková kalkulácia) člení náklady podľa jednotlivých typov réžií, rozpočítava ich na jednotlivé produkty pomocou režijných prirážok.

Metodika ABC, ako nová moderná metóda stanovenia nákladov na jednotlivé procesy, produkty a zákazníkov, poskytuje informácie pre strategické a operatívne rozhodnutia, nakoľko ukazuje i vzájomné príčinné súvislosti medzi vznikom nákladov v podniku a tržbami za produkty.

* Ing. Iveta Kufelová, Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail:kufeova@euba.sk

Nasledujúca tabuľka a obrázok porovnávajú tradičné spôsoby stanovenia nákladov s metódou ABC. [1]

Tabuľka : Klasická kalkulácia – kalkulácia metódou ABC

Klasická kalkulácia sa zacieľuje na:	**Kalkulácia metódou ABC** sa zacieľuje na:
produkciu	celý reťazec tvorby hodnoty
výrobné podniky	podniky všetkých odvetví
priame náklady	režijné náklady
nákladové strediská	procesnú orientáciu
internú orientáciu	trhovú orientáciu
krátkodobé, operatívne zameranie	dlhodobé, strategické otázky
množstevné vzťahové veličiny	diferencované nosiče (cost drivers)
detailné až komplikované rozpočítavanie nákladov	jednoduchosť

Zdroj: Srbová, M.: Kalkulace procesních nákladů. In: Controlling, 1/2000, s. 8.

Použitím tradičných metód dokážeme zistiť aká je výška jednotlivých réžií pripadajúcich na konkrétne produkty, ale tieto informácie pre nás majú nepostačujúci význam a to z nasledovných dôvodov:

- jednotlivé réžie zahŕňajú rôznorodé druhy nákladov, čo znemožňuje akúkoľvek analýzu príčin ich vzniku,
- jednotlivé réžie sú často kalkulované pomocou arbitrárnych rozvrhových základní, ktoré nezodpovedajú skutočným vzťahom medzi nákladmi a výkonmi,
- réžie kalkulované pomocou režijnej prirážky neumožňujú akékoľvek meranie výkonových parametrov aktivity, čo znemožňuje analýzu príčin vzniku a adekvátnosti výšky týchto nákladov.[2]

ABC ako moderný manažérsky nástroj dokáže dať firme do ruky prostriedok, ktorý odhalí skutočné náklady na procesy - činností, miesta plytvania - neefektívneho vynakladania nákladov - a miesta kde vzniká zisk.

Opisovaná metóda je jednou z progresívnych metód sledovania nákladov, a práve jej úspešné zavedenie a implementácia do cenotvorby môžu firme zabezpečiť optimálnu zmenu – ekonomickú efektívnosť – ziskovosť.

Obrázok Základný rozdiel medzi tradičnými metódami vyčíslenia nákladov a metódou ABC

Tradičný postup vyčíslenia nákladov

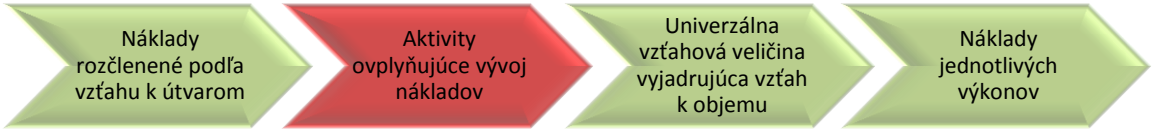
[1] DUBCOVÁ, G.: Metóda ABC v pozícii podporného nástroja pri hodnotení výkonnosti firmy. In: Činnosť organizácie, Prístupy k jej meraniu a hodnoteniu, Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, Bratislava 2005, s. 99.

[2] POPESKO, Boris: Moderní metody řízení nákladu, Grada Publishing Praha, 2009, str.103, ISBN 9788024729749

Metóda ABC môže predstavovať východisko pre vytvorenie nového systému riadenia nákladov podľa aktivít ABM (Activity Based Management)[3] s následnou transformáciou získaných údajov do cenotvorby. Tento integrovaný systém v sebe zahŕňa[4]:

- riadenie nákladov podľa činností,
- plánovanie a rozpočtovanie podľa činností,
- hodnotenie a riadenie výkonov podľa činností.

Vyčíslenie nákladov metódou ABC



Zdroj: „Král, B.: Manažérske účtovníctvo. In: Účtovníctvo – Audítorstvo – Daňovníctvo, 8/1999, s. 257“.

Týmito činnosťami vedie k lepšiemu pochopeniu riadenia zdrojov a zvýrazňuje disproporciu medzi výdavkami a spotrebou na základe:

- analýzy faktorov, ktoré spôsobujú vznik prvotných nákladov,
- sledovania potreby zdrojov a využitia kapacít.

Metódu ABC je vhodné použiť v tých podnikoch, ktoré spĺňajú tieto predpoklady:

- vysoký počet rôznorodých výstupov,
- veľký počet odberateľov a dodávateľov,
- vysoký stupeň automatizácie výroby, t.j. nízky podiel priamej pracovnej sily,
- vysoký počet rôznych podnikových činností,
- vysoký podiel pomocných, podporných a obslužných činností,
- nízky podiel nakupovaných služieb,
- vysoký objem režijných nákladov a pod.

[3]ABM - procesné riadenie, samostatná oblasť podnikového riadenia nadväzujúca na kalkuláciu ABC, využívajúca ABM manažérske aplikácie. Podstatou je analýza procesov a aktivít týkajúcich sa oblasti procesného riadenia a reingineringu podnikových procesov, ktorá je v podnikovej praxi prijímaná ako veľmi silný nástroj k zvyšovaniu efektívnosti.

[4] POPESKO, Boris: Moderní metody řízení nákladu, Grada Publishing Praha, 2009, str. 166, ISBN 9788024729749

Podnetom pre rozvoj tejto metódy vyčísľovania nákladov na jednotku produkcie sú celkové zmeny v transformačnom procese, štruktúre výroby a v konečnom dôsledku v cenotvorbe, za posledné desaťročia vo všetkých odvetviach činností:

» komplexnosť dodávok tovarov a služieb[5],

» nárast štruktúry produkovaných výkonov a objemu výkonov,

» snaha o znižovanie priemernej výšky zásob výrobkov,

» skresľovanie informácií o skutočných nákladoch výkonov,

» zmeny štruktúry nákladov (klesol podiel priamych nákladov a zvýšil sa podiel nepriamych režijných nákladov),

» skracovanie životného cyklu výrobkov,

» nástup inovovaných a modifikovaných výrobkov,

» prepojenie inovácie výkonov s permanentnými technologickými zmenami,

» značný nárast nárokov na kvalitu poskytovaných výkonov,

» snaha výrobcov poskytovať produkty podľa konkrétnych požiadaviek zákazníkov,

» rast podielu zhmotnenej práce formou automatizácie výroby a činností,

» internacionalizácia a globalizácia trhov,

» prechod od kvantitatívnych foriem konkurencie (cenovej) ku konkurencii kvalitatívnej (služby, príslušenstvo, estetika a pod.),

» ostatné.

Dynamika ziskovosti a využitie zdrojov sú kľúčové faktory firmy, ktorých ekonomický dopad bezprostredne ovplyvňuje okruh odpovedí na problémy týkajúce sa:

- skutočných nákladov na daný produkt alebo činnosť,
- požadovanej ceny produktu,
- produktov prinášajúcich zisk,
- neproduktívnych činností,
- nákladov vyvolaných týmito činnosťami,
- možnosti modifikovať produkt tak, aby sa znížili náklady spojené s jeho poskytovaním a pritom by jeho hodnota pre zákazníka zostala zachovaná,
- vytypovanie klientov, ktorí sú pre nás ziskoví,

[5] KRÁL, B.: Manažérske účtovníctvo, Účtovníctvo – Audítorstvo – Daňovníctvo č. 8/1999, str 255

- použitia najvhodnejších distribučných kanálov,
- miesta a možnosti zníženia nákladov vo firme,
- modelovania dopadu investícií a iné.

ZÁVER

Metóda ABC je riešením previazania nákladov z účtovníctva, procesov a nákladov na produkty a na zákazníkov do jedného systému s ich následným transformovaním do ceny a naplánovaním ziskového predaja.

Zavedenie a využitie metódy ABC môže firme ukázať cestu k nákladovej optimalizácií, *cenovej optimalizácii* následne zvýšeniu efektívnosti firmy, a tým do významnej miery prispieť k jej ekonomickému rozvoju.

LITERATÚRA

[1] Foltínová A., Kalafutová Ľ.: Vnútropodnikový controlling, Ekonóm Bratislava 1997

[2] Kaplan, R.S., Cooper,R.: Cost and Effect: using integrated Cost System to Drive profitability and performance, HBS press, 1998

[3] Král, B. a kol: Nákladové a manažérske účetníctví, Prospektum Praha 1997

[4] Král, B.: Manažérske účtovníctvo, Účtovníctvo – Audítorstvo – Daňovníctvo č. 8/1999

[5] Popesko, Boris. 2009. Moderní metody řízení nákladu, Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 9788024729749

[6] Tóth, M.: Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností. Bratislava: Ekonóm 2004, ISBN 80-225-1909-Y

Príspevok vychádza ako súčasť grantovej úlohy VEGA, r. č.: 1/0410/10 „Teoretické aspekty regulácie sieťových odvetví v podmienkach globalizácie vývoja ekonomiky“ na roky 2009 – 2011, zodpovedný riešiteľ prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.

TEÓRIA ZMIEN A JEJ APLIKÁCIA V MANAŽMENTE

(Nové možnosti skúmania prebiehajúcich interakcií a zmien v organizáciách)

THEORY OF CHANGE AND ITS APLICATION IN MANAGEMENT

(New possibilities for examination the ongoing interactions and changes in organizations)

Ľudovít Lauko

ABSTRAKT

Účelom tohto článku je poukázať na nové možnosti skúmania prebiehajúcich interakcií a zmien v organizáciách prostredníctvom navrhnutého modelu, ktorý vychádza z teórií transformácie spoločnosti, integrácií „západných“ a „východných“ teórií, modelov a poznatkov. Navrhnutý model rozširuje uhoľ pohľadu na nazeranie prebiehajúcich zmien v organizáciách, jednoduchým a dômyselným spôsobom ponúka obraz o organizácií ako systému, ktorý rešpektuje prebiehajúce zmeny a dynamiku vývoja organizácie v meniacom sa prostredí. Model môže byť použitý ako nástroj na objasnenie prebiehajúcich zmien, na umožnenie videnia konzekvencií jednotlivých konaní v rámci organizácie ako celku, na definovanie a formulovanie problémov v organizáciách, na určenie intervencií za účelom zmien stavu organizácie v podmienkach znalostnej ekonomiky, na určenie hodnotových procesov v podniku, na nastavenie dlhodobej konkurencieschopnosti a iné.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

zmena, organizačná zmena, model zmien, systémový prístup, diagnostika organizácie, systém riadenia a konkurencieschopnosť.

ABSTRACT

The purpose of this article is to highlight the new opportunities examination of changes in organizations through the proposed model, based on the theories of transformation, integration of "western" and "eastern" theories, models and knowledge. The proposed model extends the viewing angle on the perception of ongoing changes in organizations, a simple and ingenious of to a holistic view of organizations, which respects the ongoing changes, dynamics of the organization and system approach. The model can also be used as a tool to clarify the ongoing changes, understanding of the organization as a system for managing the needs of the planned and unplanned changes.

KEY WORDS

change, organisation change, change model, system approach, organisational diagnostic, management system.

ÚVOD

Organizácie fungujú v prostredí, ktoré je sprevádzané ustavične prebiehajúcimi zmenami. Tento jav však nie je špecifickou črtou súčasnosti, ale neoddeliteľným znakom života, bytia a tiež základným predpokladom ďalšieho vývoja. Od toho aké zmeny organizácie uskutočňujú, na akej úrovni ich realizujú a na čo pôsobia ovplyvňuje ich konkurencieschopnosť v podmienkach znalostnej ekonomiky.

Snaha pochopiť a popísať všetky činitele, podieľajúce sa na meniacom prostredí a na zmenách subjektov, patrí k spoločným témam viacerých spoločenských, prírodných, technických a ostatných disciplín. Tieto snahy vyúsťujú do rôznych teórií, ktoré pomáhajú odhaliť viaceré odpovede na otázky: prečo zmena vzniká (aké sú jej činitele), ako sa prejavuje (aké má fázy, v akej fáze sa nachádza), čo prináša (čo je jej obsahom a výsledkom), na čo pôsobí atď. Na vývoj ekonomiky, spoločnosti a civilizácie sa už nenazerá len ako na

neúprosný boj o vzájomné prežitie, ale ako na vzájomnú kooperáciu a spoluprácu smerujúcu k prežitiu. Jednotlivé metódy riadenia predstavujú bohatstvo na oltári manažérskej vedy.[1] pomáhajú fragmentovať zložité úlohy ich riadeniu, ale nakoniec neumožňujú vidieť konzekvencie jednotlivých konaní v rámci celku. Peter Senge poukazuje, že mnohí pracovníci sa cítia v organizácií stratení a nie sú schopní vysporiadať sa s komplexnosťou problémov. Riešením je osvojiť si prístup systémového myslenia, ktorý umožňuje pochopiť rozhodujúce vzájomné vzťahy, ktoré ovplyvňujú správanie sa komplexných systémov v čase.[2]

Východné múdrosti predstavujú cenný inšpiratívny zdroj i pre súčasnú vedu.[3] Poznávanie a preberanie poznatkov japonského manažmentu v súčasných trendoch manažmentu už nie je ničím neznámym. Rovnako to platí aj pre pramene čínskeho myslenia a teoretické východiská, ktoré ponúkajú ohromné množstvo vedomostí a myšlienok, ktoré sa uplatňujú nielen v jednotlivých praktických disciplínach ako sú akupunktúra, masáže, fytoterapia, psychoterapia, apod., ale zároveň ich používali aj stratégovia východných civilizácií. Ich myšlienky a postoje predstavené v knihe Umenie vojny od autora Sun Tzu, napísanej spred dve tisíc rokov, sú inšpirujúce a podnecujúce pre vývoj teórie strategického manažmentu.[4] Spôsob akým Číňania premýšľajú o skutočnosti a o zmenách otvára iný uhoľ pohľadu na nazeranie zmien prebiehajúcich v organizácií. Ako uvádza Anne Cheng, Čína predstavuje veľkú časť ľudstva a ľudskej civilizácie, ale západnému svetu je dodnes väčšinou neznáma a neprestáva budiť jeho zvedavosť. Tento protipól západu ponúka nesmierne rozmanité bohatstvo ľudského myslenia.[5]

Dnešná teória manažmentu je výsledkom dlhodobého vývoja inovatívneho procesu, počas ktorého sa postupne formovali prístupy k manažmentu odrážajúce empirické poznatky a trendy prislúchanej doby. V poslednom období ovplyvňujú meniace sa podmienky externého prostredia aj vývoj teórie manažmentu. Jednotlivé trendy inklinujú k integrácií poznatkov z viacerých vedných disciplín čo napomáha komplexnejšiemu pochopeniu prebiehajúcich zmien a prispievaniu vhodného zužitkovania poznatkov.

CHARAKTERISTIKA "ZÁPADNÉHO" POHĽADU NA ZMENY

Zmena má podľa lexikónu slovenského jazyka[6] viacero významov: 1. nadobudnutie iných vlastností, iného rázu, premena, 2. nahradenie niečoho, niekoho iným (toho istého druhu), vystriedanie, 3. vymedzený pracovný čas pracovníka (obyčajne vo výrobe), 4. pracovný kolektív striedajúci v práci iný kolektív. Zároveň má slovo „zmena“ viacero lexikálnych synoným, ktoré majú rovnaké alebo blízke významy a používajú sa v hovorenom, ale aj písomnom prejave človeka, napr. premena, prevrat, zvrat (náhla prenikavá zmena), obrat, otras, zlom, kniž. prelom (výrazná, podstatná zmena, transformácia, atď). Tieto významy a synonymá sa okrem iných používajú v pestrom kontexte dejín, prírody, života človeka, organizácií a prostredia, v ktorom sa nachádzajú.

V kontexte pojmu „zmena v organizácií“ môžeme v odbornej literatúre môžeme nájsť viacero vymedzení. Napr. vyznačuje sa ako „*zmena v ľuďoch, v štruktúre alebo technológií*“ alebo ako „*podstatná modifikácia niektorej časti organizácie*“ alebo „*Ak sa pozeráme na organizáciu ako na systém skladajúci sa z podsystémov, tak za zmenu môžeme pokladať prechod systému (podsystému) z jedného stavu do iného stavu alebo zrušenie systému (podsystému) a jeho nahradenie iným.*“[7] Takto by sa mohlo pokračovať vo vymedzovaní ďalej. Z uvedeného by sme videli, že nie je jednotné vymedzenie pojmov „organizačná

[1] KOŠTURIAK, J., GREGOR, M., MIČIETA, B.: *Projektovanie výrobných systémov pre 21. storočie.* Žilinská Univerzita v Žiline, 2000.
[2] SENGE, M. P.: *Pátá disciplína.* Management Press, 2007.
[3] CAPRA, F.: *Tao fyziky I : Paralely mezi moderní fyzikou a východní mystikou.* DharmaGaia, Maťa, 2003.
[4] PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z: *Strategický manažment: Teoretické východiská alebo jadro vedomostí.* Bratislava, KARTPRINT 2009, s. 18.
[5] CHENG, A.: *Dějiny čínskeho myšlení.* Praha : DharmaGaia, 2006, s. 17.
[6] *Lexikón sloveského jazyka SLEX99 – elektronická podoba troch základných slovenských slovníkových diel: Krátkeho slovníka slovenského jazyka, Synonymického slovníka slovenčiny a Pravidiel slovenského pravopisu.* Bratislava : Forma, 1998.
[7] RUDY, J., PIŠKANIN, A., et al.: Základy manažmentu., Univerzita Komenského Bratislava, 1999, s. 226.

zmena“ alebo „zmena v organizácií“. Závisia od toho na aký účel sú určené a z akého uhľa pohľadu sa na ne nazerá. Zároveň je možné povedať, že autori nevidia zmenu staticky ale dynamicky ako sa neustále mení, vyvíja či obnovuje. Preto by sa pravdepodobne zhodli na tvrdení, že organizačná zmena je podstatou organizačnej dynamiky[8].

Teorie organizačných zmien

Odvtedy čo sa jednotlivé teórie organizačných zmien postupne formovali a rozširovali, tak sa ich niektorí autori snažili zoskupiť alebo ponúknuť spôsob ich usporiadania do skupín resp. kategórií, pričom každá z kategórií pokrývala niekoľko jednotlivých teórií.
Jednu z najrozšírenejších typológií predstavil Van De Ven a Poole[9], ktorá používa nasledovné kategórie pre teórie organizačných zmien: životný cyklus, evolučné, dialektické a teleologické. K ďalším doplneným kategóriám patrili: sociálno-poznávacie a kultúrne prístupy k zmenám. V literatúre sa dá nájsť aj viacero iných kategorizácií, ale týchto šesť má nezávislé predpoklady a ideológie, ktoré ponúkajú možnosť vniknutia do pochopenia opisu a rozvoju poznatkov organizačných zmien.

Každá kategória má iný súbor predpokladov prečo zmena nastane, ako sa odvíja, kedy dôjde k zmene, ako dlho trvá a aký je výsledok zmeny. Snaha pochopenia teórií umožňuje lepšie pochopiť procesy organizačných zmien.

Modely organizačných zmien

Viacerí autori v oblasti manažmentu sa snažia modelmi a vlastnými prístupmi opísať pohľady na organizačné zmeny, aké sú ich predpoklady, ako ich uskutočniť a ako skutočne fungujú. Patrí k nim najmä 9 modelov[10]: Troj-krokový model (Lewin), Plánovaná zmena (Bullock a Batten), Deväť krokov (Kotter), Zmena vzorca (Beckhard a Harris), Model zhody (Nadler a Tushman), Manažovanie zmeny stavu (William Briges), Model manažmentu zmien (Carnall), Systemický model (Senge) a Komplexne vnímavý process (Stacey a Shaw).

V odbornej literatúre sa najmä uvádza Lewinov model zmien, ktorý súvisí s opisom teórie silového poľa. Podľa Lewina existujú v systéme sily, ktoré zmenu akcelerujú a sily, ktoré zmenu brzdia.[11] Sily predstavujú rámec faktorov (hnacie a blokujúce), ktoré ovplyvňujú situáciu. Rovnováha síl nastáva vtedy, keď sa suma akcelerujúcich (hnacích/pozitívnych) síl rovná sume blokujúcich (brzdiacich/negatívnych) síl. Ak sú negatívne sily v prevahe, potom je odpor voči zmenám silný. Oproti tomu, prevaha pozitívnych síl vedie k podpore zmien. Tieto sily majú tendenciu neustále sa meniť a uvádzať systém zo stavu stability do nestability a naopak. Organizácia, ktorá chce profitovať sa musí starať o rovnováhu medzi silami.

CHARAKTERISTIKA "VÝCHODNÉHO" POHĽADU NA ZMENY

Nahliadnutím do dejín čínskeho myslenia zistíme, že „premena“ zohrávala dôležitý význam ešte dlhodobo predtým ako bola zachytená v textoch a vysvetľovaná v komentároch. Oldřich Král uvádza, že premeny ako také predstavujú radikálny výraz istého spôsobu myslenia a istého postoja k svetu. Bez pochopenia premien sa nedá porozumieť ničomu z čínskeho myslenia, vrátane myslenia filozofického.[12] Staroveký čínsky prístup k poznávaniu sveta sa neorientoval na oddelené analytické skúmanie jednotlivosti, ale vo všetkom videl "jin-jangové" premeny a variácie základnej substancie – "čchi". Táto schéma mu umožňovala určiť podstatu povahy i charakter chovania i u napohľad komplikovaných vecí, ktorú by sme videli ako výslednicu pôsobenia mnohých a zložitých síl či procesov. [13]

[8] RUDY, J., et al.: *Organizačné správanie.* Bratislava : Faber, 2007, s. 250.
[9] VAN DE VEN, A. H., POOLE, M. S.: Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review* 1995, č. *20*(3), s. 510–540.
[10] CAMERON, E., GREEN, M. : Making sense of change management. 2009, s. 109 -133.
[11] LEWIN, K.: Field Theory in Social Science. Harper and Row, 1951.
[12] KRÁL, O.: *Čínska filosofie : Pohled z dejin.* Maxima, 2005, s. 75.
[13] ANDO, V.: *Klasická čínská medicína I. díl - Základy teorie*. Svítání, 2005.

Teória piatich elementov („wu-sing“)

Teória piatich prvkov tvorí základné východiskám systémového myslenia starovekých Číňanov. Bola použitá na vyjadrovanie a vysvetľovanie rôznych javov z empirického sveta, či už vnútri alebo mimo ľudského tela alebo ľudskej spoločnosti. Starí Číňania sa pokúsili použiť vzťah piatich elementov na zachytenie základných a všeobecných štruktúr pri pozorovaní sveta. Preto bola teória považovaná za všeobecnú teóriu systémov starovekej Číny a vybudovala vplyvný základ systému čínskeho myslenia. Teória 5 elementov bola komplexne uplatňovaná nielen v tradičnej čínskej medicíne, čínskej filozofii, ale aj politike, geografii, astronómii, náboženstve atď. [14]

V západnej literatúre sa pre *wu-sing* ujal termín „päť prvkov“, „päť fáz“ alebo „päť elementov“. Pre účely tejto práce budeme používať termín „5 prvkov“. Avšak tieto pomenovania nezodpovedajú úplnému významu čínskeho slova „*sing*“, ktorý vystihuje dynamický aspekt slova[15], znamená ísť, kráčať, pôsobiť, pohybovať, konať.

Prvé západné snahy vysvetliť termíny čínskej filozofie boli spred viac ako 300 rokmi, ale pokrok k lepšiemu pochopeniu 5 prvkov sa zaznamenal v minulom storočí. Päť prvkov nie je v žiadnom prípade konečnými zložkami hmoty. Táto mylná predstava bola dlho zakotvená v nesprávnom ponímaní 5 prvkov a poukazuje na problémy, ktoré vznikajú v pohľade nazerania vecí Číňanmi so západným referenčným rámcom.

Jedná sa teda o päť hybných síl, päť činiteľov, päť druhov funkcií alebo päť procesov, ktoré sú v zastúpení symbolov dreva, ohňa, zeme, kovu a vody. Teória je zameraná najmä na dynamický účinok pôsobenia medzi prvkami. Obrazne povedané, každý prvok vytvára reťazec vecí a javov, ktoré sú zdanlivo ničím nepodobné a sú spojené práve svojou príslušnosťou k danému prvku. Z nich sa ďalej vždy v päticiach vyčleňujú určité reprezentatívne veci rovnakého druhu. Takže podľa teórie povieme, že existuje päť ročných období (jar, leto, „babie“ leto, jeseň, zima), päť základných prejavov podnebia, päť základných chutí, atď. Vedľa tejto celkovej siete vzťahov medzi piatimi prvkami navzájom existujú už spomínané lineárne väzby vedúce od určitého prvku k veciam z neho odvodeným. Z nich je možné vyčítať príbuznosť na pohľad úplne odlišných vecí a javov, ktoré vyplývajú práve z toho, že majú spoločného pôvodcu – ten ktorý prvok.

Vymedzenie vzťahov medzi 5 elementmi

Po korešpondencii medzi empirickým svetom a piatimi prvkami bolo zistené, že v starovekej Číne vyvinuli metódu pre popis dynamických vzťahov medzi piatimi elementmi. Ich činnosť je vzájomne podmienená. Vytvárajú uzavretý kruh, v ktorom každý element ovplyvňuje všetky ostatné a podieľa sa tým na udržovaní celkovej rovnováhy systému. Zmena správania ktoréhokoľvek z prvkov vyvoláva reakciu u ostatných a vychyľuje systém z jeho rovnovážneho stavu. Teória piatich elementov systematicky rozpracúva teóriu celkových vzťahov medzi týmito elementmi, ktoré sa skladajú z dvoch doplňujúcich a protichodných cyklov: a) vzťah rodenia a vzťah ovládania pôsobia konštruktívne, pretože práve vďaka nim sa vytvárajú a zachovávajú podmienky pre rovnováhu prostredia, b) vzťah podmaňovania (potlačovania) a vzťah ponižovania alebo opovrhovania – pôsobia deštruktívnym spôsobom, pretože narušujú rovnováhu prostredia a v konečnom dôsledku vedú k záhube.

Aplikácia cyklov výživy a kontroly vysvetľuje vzťah pozorovanej skutočnosti, a je jedným z najzákladnejších a najstarších koncepcií systémového myslenia starovekej Číny.

Vo výživnom cykle, vyživujúci účinok akéhokoľvek prvku napomáha činnostiam, ďalších prvkov, rovnako ako vo vzťahu medzi matkou a dieťaťom. V podstate, vyživujúci účinok jedného prvku poskytuje potrebnú energiu pre ďalší rozvoj a dobré fungovanie ďalšieho prvku. Aby bola garantovaná harmónia a rovnováha v systéme, je potrebné pôsobiť

[14] WANG, K.C.: The Five Elements Theory in Business Research. In: Paper presented at the 46th Annual Meeting of the Association of International Society for the Systems Sciences, 2002, Shanghai, China.

[15] CHENG, A.: *Definy čínskeho myšlení.* Praha: DharmaGaia, 2006, s. 242.

proti cyklu. V opačnom prípade bude vznikať nekončiaci nárast pôsobením vyživovania. Protichodná sila vyplývajúca z cyklu kontroly je regulačným účinkom, ktorým by mohol akýkoľvek prvok obmedzovať funkciu alebo činnosti ďalších prvkov. Jeho hlavnou funkciou je zameriavanie sa na kontrolu, monitorovanie a zasahovanie do dysfunkčného fungovania iného prvku aby sa zachovala rovnováha systému.

Podobne všetky činnosti a správania v modeli piatich elementov sú vytvárané interakciou účinku vyživovania a kontroly. Avšak, každý vplyv nebude existovať nezávisle od funkcie ostatných. Nebude žiadny výživný účinok bez kontrolného účinku, a naopak. Preto vyživný a kontrolný účinok, sú zdanlivo protichodné, podieľajú sa na vzájomnej závislosti. Nenastane žiadna udalosť a rast, bez účinku vyživovania, a zároveň je nemožné, aby sa všetky veci, ktoré sa vyvíjajú a menia udržiavali si rovnováhu a koordináciu bez účinku kontroly.

PREPOJENIE POHĽADOV A NÁVRH MODELU

Nemecký teoretický fyzik Werner Heisenberg uviedol, že „*Najplodnejší vývoj sa odohráva tam, kde sa stretávajú dva rôzne myšlienkové prúdy.*“ Toto tvrdenie je aktuálne aj pri „západnom“ a „východnom“ nazeraní na jeden objekt záujmu, ktorým je zmena. Integrácia oboch pohľadov rozširuje uhol pohľadu na prebiehajúce zmeny.

Podľa teórie silového poľa sú všetky zmeny ovplyvňované protichodnými (akcelerujúcimi a blokujúcimi) silami a v rámci teórie 5 elementov sú zmeny spôsobené vzájomnou interakciou opačných síl (rodenia a ovládania). Pre obe teórie platí, že si v ničom neodporujú. Na zmeny sa pozerajú identicky dynamicky, len ich opisujú iným spôsobom, ale s rovnakým významom. Pre účel tejto práce pomenujeme model 5 premenných, ktorý bude vymedzený ako reprezentácia vzťahov medzi piatimi typmi alebo kategóriami premenných v systéme akou je organizácia.

APLIKÁCIA MODELU V MANAŽMENTE

Aplikácia modelu 5 premenných poukazuje na nový spôsob skúmania zmien v organizáciách. Princípom použitia modelu je identifikovanie 5 premenných a ich zaradenie do modelu podľa účinkov tvorenia a ovládania.

Aby bol uplatnený celostný princíp pohľadu na organizáciu z pohľadu pokrytia celkových činností organizácie, tak je možné ich rozdeliť do funkčných oblastí. Takýto spôsob rozdelenia činností bol charakteristický už pre obdobie administratívneho manažmentu[16]. Súčasné trendy skôr rozptyľujú činnosti organizácie do iných schém a zoskupení, ale neopomínajú vymedzenia funkčných oblastí činností organizácie. Za kľúčové oblasti sú považované[17]: Výskum a vývoj, Výroba, Marketing (Obchodné činnosti), Financovanie, Ľudské zdroje (Prevádzka). V prípade poskytujúcich služieb bude výroba nahradená službami. Z uvedeného môžeme vyvodiť, že jednotlivých 5 funkčných oblasti tvorí integrálnu súčasť manažmentu organizácie ako celku. Z uvedených oblastí sa vychádza aj pri návrhu organizačných štruktúr, napr. maticovej.[18] Je to základný rámec skupín činností organizácie, ktoré sú prakticky vykonávané v rôznej miere a forme vo všetkých organizáciách.

Dosadením funkčných oblastí do modelu 5 premenných dostávame nasledovný model, ktorý procesne prepája jednotlivé funkčné oblasti organizácie v rámci jednotlivých cyklov .Zo vzájomných vzťahov vyplýva:

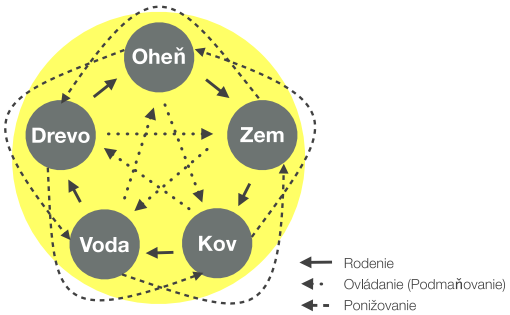
- Cyklus tvorenia: - výskum a vývoj tvorivými nápadmi podnecuje životaschopnosť podnikateľských činností, podporuje formovanie trhu, vízie a potreby zákazníkov, - marketingom a predajom sa podporuje uvádzanie výsledkov z výskumu a vývoja na trh a tiež aj uspokojovanie potrieb zákazníkov, - výrobou sa realizujú a zabezpečujú dodávky zákazníkov plynúce z objednávok obchodných činností, - financiami sa zabezpečuje

[16] RUDY, J., PIŠKANIN, A., et al.: *Základy manažmentu.* Univerzita Komenského Bratislava, 1999, s. 17.
[17] RUDY, J., PIŠKANIN, A., et al.: *Základy manažmentu.* Univerzita Komenského Bratislava, 1999, s. 110.
[18] BARTOL, K.M., MARTIN, D.C.: *Management.* McGraw-Hill. 1991. s. 380.

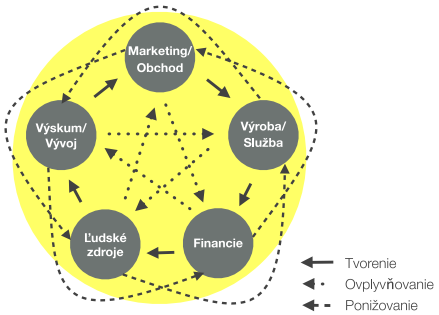
hotovosť z dodaných kvalitných výrobkov zákazníkom, - ľudské zdroje najmä úrovňov kvality, vedomostí a znalostí napomáhajú tvorbe nápadov v rámci výskumu a vývoja.

- Cyklus kontroly: - Úroveň inovácií, ktoré výskum a vývoj prináša ovplyvňuje výrobné procesy, - procesy výroby definujú požiadavky na kapacity ľudských zdrojov, - ľudské zdroje ovplyvňujú a formujú vzťahy v rámci obchodných činností, marketingovú tvorivosť a tiež definujú požiadavky pre uspokojovanie potrieb zákazníkov, - objem uzavretých kontraktov ovplyvňuje objem dostupných financií.

Obr. 1 – Model 5 elementov, vzťahy medzi nimi



Obr. 2 - Návrh modelu 5 premenných



ZÁVER

Účelom tohto článku je poukázať na nové možnosti skúmania zmien v organizáciách prostredníctvom navrhnutého modelu, ktorý vychádza z teórií transformácie spoločnosti, integrácií „západných“ a „východných“ teórií, modelov a poznatkov. Práca nemá záujem posudzovať „západný“ uhoľ pohľadu „východným“, ale syntézou a analýzou podložených teórií a poznatkov rozšíriť uhoľ pohľadu na nazeranie prebiehajúcich zmien v organizáciách. Myslíme si, že pokiaľ je zamerané na podstatu nie je dôležité zdôrazňovať špecifiká uhlu pohľadu, lebo nie je tým hlavným. Predpokladáme, že práca prispeje k integrácií poznatkov z iných disciplín do oblasti manažmentu, ktoré môžu prinášať zaujímavé závery.

LITERATÚRA

[1] ANDO, V.: *Klasická čínská medicína I. díl - Základy teorie*. Svítání, 2005.
[2] BOROVSKÝ, J.: Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti. Eurounion, 2005.
[3] CAMERON, E., GREEN, M. : Making sense of change management. 2009.
[4] CAPRA, F.: *The Web of Life*, New York : Doubleday, 1996.
[5] CHENG, A.: *Dějiny čínskeho myšlení.* Praha : DharmaGaia, 2006.
[6] KEZAR A, J.: *Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st.* San Francisco: Jossey – Bass, 2001.
[7] KRÁL, O.: *Čínska filosofie : Pohled z dejin.* Maxima, 2005.
[8] LEWIN, K.: Field Theory in Social Science. Harper and Row, 1951.
[9] PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z: Strategický manažment: Teoretické východiská alebo jadro vedomostí. Bratislava, KARTPRINT 2009.
[10] PAPULA, J.: *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia.* Bratislava : KARTPRINT, 2004.
[11] RUDY, J., et al.: *Organizačné správanie.* Bratislava : Faber, 2007.
[12] RUDY, J., PIŠKANIN, A., et al.: Základy manažmentu., UK Bratislava, 1999.
[13] SENGE, M. P.: *Pátá disciplína.* Management Press, 2007.
[14] VAN DE VEN, A. H., POOLE, M. S.: Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review* 1995, č. *20*(3).
[15] VEBER, J. et al.: *Management – základy, prosperita, globalizace.* Praha : MP, 2000.

FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ VE ZJEDNODUŠENÉM ROZSAHU JAKO VÝZNAMNÝ FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI MALÝCH PODNIKAKATELSKÝCH SUBJEKTŮ

FINANCIAL ACCOUNTING IN A SIMPLIFIED EXTENT AS A SIGNIFICANT COMPETITIVE FACTOR OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Jaroslava Leinveberová

ABSTRACT

Small-scale enterprise concerns physical entities or legal entities. In the Czech Republic, similar rules of evidence and information system solution apply to physical entities and legal entities. Physical entities mostly use tax evidence and legal entities use accounting, they become accounting units and they keep accounting in a simplified extent. From the point of view of higher information function physical entities can and in certain cases have to use accounting evidence and they also become accounting units. In practice, the simplified extent of keeping accounts often coincides with tax accounting. It subsequently leads to a distortion of the information function of accounting, which has a potential for a wider use. Properly kept and interpreted financial accounting provides interested subjects with important information that in its consequence can lead to strengthening their competitiveness.

KEY WORDS

Accounting in a simplified extent, tax evidence, information function, income tax, property, statements.

JEL Classification

A11, D21, D39, D83, K34

ÚVOD

O podnikání v malém rozsahu v České republice hovoříme u fyzických a právnických osob. Fyzické osoby převážně používají paušál pro zjištění dílčího základu daně či daňovou evidenci. Právnické osoby jsou povinny vést finanční účetnictví, stávají se účetními jednotkami a účtují ve zjednodušeném či plném rozsahu. Pokud právnické osoby obchodují se svými akciemi na evropských či celosvětových burzách, musí svou účetní závěrku sestavit podle IFRS (International Financial Reporting Standards). Fyzické osoby z pohledu vyšší informační funkce mohou a v některých případech musí využívat účetní evidenci, stávají se také účetními jednotkami. V praxi zjednodušený rozsah vedení účetnictví u právnických a fyzických osob často splývá s účetnictvím daňovým. To vede k velkému zúžení informační funkce účetnictví. Finanční účetnictví přitom nabízí z pohledu konkurenceschopnosti mnoho možností pro své využití. Finanční účetnictví by mělo být správně vedeno a správně interpretovano, jen tak může poskytovat zainteresovaným subjektům významné informace. Významným faktorem využitelnosti účetních informací je osoba uživatele, který musí být kvalifikovanou osobou, s dostatečnými účetními a ekonomickými znalostmi.

Podnikatelské subjekty

Většina podnikatelských subjektů podává v České republice od ledna do března daňové přiznání. Výše daně je stanovana pomocí daňové či účetní evidence. Rozhodující je primárně právní forma podnikatelského subjektu, zda se jedná o právnickou či fyzickou osobou.
Fyzické osoby mají na výběr ze tří režimů. Evidují příjmy a majetek, výdaje potom uplatňují paušálem. Další možností je vedení daňové evidence (daňové účetnictví). Třetí možností je vedení finančního účetnictví.

Právnické osoby dle své velikosti a významnosti vedou finanční účetnictví ve zjednodušeném rozsahu, v plném rozsahu, dle IFRS (International Financial Reporting Standards).

Při řešení informačního daňového a finančního systému u malých podnikatelských subjektů, fyzických a právnických osob, zjistíme zásadní odlišnosti.

Daňová evidence má za cíl poskytovat údaje potřebné ke zjištění základu daně z příjmů. Je určena pro ty subjekty, které nejsou účetními jednotkami. Informace pro řízení jsou zde minimální.

Subjekty jsou účetními jednotkami ve smyslu zákona o účetnictví. Jedná se o právnické osoby. Fyzické osoby jako účetní jednotky mohou být buď podnikatelé či ostatní. Podnikatelé s obratem větším než 25 mil. Kč za rok podle zákona o DPH a §1 zákona o účetnictví, pokud jeden z účastníků sdružení bez právní subjektivity je účetní jednotkou, pokud se rozhodli dobrovolně vést účetnictví. Ostatní fyzické osoby jsou účetní jednotkou pokud je tato povinnost uložena zvláštním zákonem či pokud se rozhodli dobrovolně vést účetnictví. Informace pro řízení jsou u účetních jednotek poskytovány dle požadavků jednotlivých uživatelů[1].

Tab. 1: *Tabuľka 1 Počet ekonomických subjektů k 31.12.2009*

Fyzické osoby	Právnické osoby	Celkem
1.936.301	643.310	2.570.611

Zdroj: Český statistický úřad

Z informací poskytovaných Českým statistickým úřadem v organizační struktuře NH za rok 2009, jsou právnické osoby dále členěny na

- obchodní společnosti v počtu 329.100,
- v.o.s.,k.s.,s.r.o.,družstva v počtu 305.368.

Jednoduchým výpočtem zjistíme zajímavý ilustrativní poměr mezi jednotlivými ekonomickými subjekty. Pokud budeme předpokládat, že většina malých podnikatelských subjektů je ve druhé skupině, potom malých ekonomických subjektů fyzických osob je přibližně 6,5 krát více než předpokládaných malých obchodních společností.

Tento poměr lze považovat jen za informativní, protože nevíme, kolik ekonomických subjektů je neaktivních. U fyzických osob to bude dle odhadů z médií více než jedna třetina. Potom by se odhadovaný poměr změnil „jen“ na čtyřnásobek.

Fyzické osoby

Většina ekonomických subjektů jsou dle předpokladu fyzické osoby. Mají možnost ke zjištění dílčího základu daně výdaje uplatňovat paušálem.

[1] RYNEŠ, P.*: Podvojné účetnictví a účetní závěrka 20011,* Praha: Anag. 2011. 978-80-72-63-633-4.

Paušální výdaje FO v roce 2010, 2009 u příjmů podle §7 (podnikání) zákona o daních z příjmů

CI) řemeslné živnosti – 80%, 80%,
CII) ostatní živnosti – 60%, 60%,
CIII) autorské příjmy – 60%, 40%,
CIV) zemědělská a lesní výroba – 80%, 80%.

Paušální výdaje FO v roce 2010, 2009 u příjmů podle §9 (pronájmy) zákona o daních z příjmů 30%, 30%.

U takovéhoto systému evidence převažuje jednoduchost zjištění dílčího daňového základu, ale o jeho informační využitelnosti pro podnikání nemůžeme hovořit. Je to jednoduchý a finančně výhodný systém, krerý je velice oblíbený. Fyzické osoby zjišťují základ daně jednou ročně.

Fyzické osoby, které vedou daňovou evidenci (daňové účetnictví), mají k dispozici, oproti použití paušálu, více informací. Jedná se především o informace o struktuře příjmů a především struktuře výdajů. Tento systém zavádí podrobnou evidenci majetku, která není jen na skladových a evidenčních kartách, podrobnou evidenci pohledávek a závazků. Daňová evidence má své omezení, primárně slouží ke správnému zjištění základu daně z příjmů a tím i ke správnému stanovení výše daně z příjmů. Tato evidence by měla být vedena pravidelně, což se děje u plátců DPH. U neplátců DPH je praxe poněkud jiná, protože informaci o dílčím základu daně potřebují jen jednou za rok. Pokud se jedná o plátce DPH, rozhodující je zde informace v periodě měsíčního či čtvrtletního plátce DPH, o výši vydaných faktur (pohledávkách) a příjmech, o výši přijatých faktur (závazcích) a výdajích. Evidence DPH může být řešena i samostatně.

Fyzické osoby, které vedou finanční účetnictví, mají srovnatelné nároky na informace s malými právnickými osobami.

Malé právnické osoby (bez zákonného auditu)

Za malé právnické osoby považujeme účetní jednotky s jednoduchým předmětem činnosti. Majitel je zpravidla zároveň i manažerem. V podmínkách České republiky se jedná převážně o obchodní společnosti typu v.o.s., k.s., s.r.o. a družstva. U těchto účetních jednotek má majitel v roli manažera k dispozici podrobné informace o majetku, o jeho struktuře a jeho zdrojích, o finanční situaci firmy, o jejím výsledku hospodaření. Právě výsledek hospodaření zajímá majitele nejdříve a věnují mu zvláštní pozornost, proto informace o struktuře zisku, o struktuře nákladů a výnosů jsou v účetním systému často kontrolovány. Které informace a v jaké kvalitě manažer (majitel) potřebuje je ovlivněno strukturou používaných účtů a účetními metodami. V účetní jednotce některé účty musí ale jiné jen může využívat, to je dáno legislativou a ekonomickými potřebami, znalostmi zainteresované osoby.

Finanční účetnictví ve zjednodušeném rozsahu

Právnické osoby bez zákonného auditu a fyzické osoby podle zákona o účetnictví či dobrovolně vedou finanční účetnictví, které může být ve zjednodušeném rozsahu. V účetní evidenci, která se vede ve zjednodušeném rozsahu jsou obsaženy veškeré základní informace, které jsou uvedeny i v plném rozsahu. Pro účetní informační systém platí stejná pravidla bez ohledu na rozsah jeho vedení. Platí stejná legislativa, stejné zásady, stejná metodika. Zjednodušení spočívá v menším počtu používaných účtů, které jsou méně podrobné. Jedná se o evidenci hospodářských operací na účtech, které nazýváme syntetické. Shrnutí a prezentace informací pro interní a externí uživatele je ve formě výkazů, kterými jsou Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu a Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu. Informace

v průběhu účetního období (12 měsíců) slouží pro vnitřní potřebu organizace. Poskytuje informace o dlouhodobém majetku, o jeho pořizovacích cenách, o jeho struktuře, o plánovaném opotřebení majetku. Poskytuje informace o krátkodobém majetku, o stavu zásob a jejich cenách, o výši pohledávek, o výši peněžních prostředků. Dále v oblasti zdrojů lze získat průběžné informace o tom, jaké jsou dlouhodobé a krátkodobé zdroje majetku, které jsou vlastní a které jsou cizí (dluhy), jaká je jejich struktura. Průběžně lze zjišťovat výsledek hospodaření, náklady, výnosy, jejich výši a strukturu, to ve vazbě na provozní, finanční či mimořádnou činnost. Interní uživatelé využívají vlastní tiskové sestavy, interní rozvahy a výsledovky.

Perioda zjišťování informací je kratší než jeden rok. Proto informace z účetnictví mohou být použity pro podnikatelské rozhodování, neslouží jen ke zjištění základu daně z příjmů. To platí v tom případě, že malý podnik má svou účetní či ekonomicky zdatného manažera (majitele). Vedení účetnictví je náročnější nákladově i odborně. Informační potenciál účetní evidence by měl nejenom vyvážit větší náročnost, ale díky kvalitě poskytovaných informací vést ke správnému rozhodování. Informace na konci roku slouží pro vnitřní potřebu organizace a pro extení uživatele účetních informací, kterými jsou stát (finanční úřad), banka, zaměstnaci, dodavatelé, odběratelé a další. Pro zjednodušené výkaznictví neplatí povinnost zveřejňovat účetní závěrku. Finanční účetnictví k poslednímu dni účetního období poskytuje pro interní uživatele veškeré informace tak jako v průběhu účetního období, s možností ročních analýz a výpočtu daně z příjmů.

ZÁVĚR

Evidence daňová i účetní poskytuje pro podnikatelské subjekty informace o výši příjmů a výdajů, které vedou k určení dílčího základu daně z příjmů. Tyto informace jsou z evidence získávány po skončení zdaňovacího (účetního) období, což je jeden rok (12 měsíců). V daňové evidenci nenalezneme informace o struktuře příjmů ve vazbě na výdaje, neřeší se zde ve vazbě na rozhodování majetková a zdrojová stránka podnikatelského subjektu, není možno zjistit podstatné informace pro úspěšné řízení.

Velké množství ekonomických subjektů, kterými jsou na prvním místě fyzické osoby a na druhém místě malé právnické osoby, v podmínkách krizového a pokrizového vývoje ekonomiky v České republice, potřebuje pro úspěšnou podnikatelskou činnost kvalitní informace. Informace o výši daní nestačí. Na jedné straně pozitivní trend, který vede k paušalizaci výdajů, ke zjednodušení evidence - převážně daňové, nenutí malé společnosti, které mohou být jak fyzické tak právnické osoby, k propracované účetní evidenci. Ke zvýšení konkurenceschopnosti je potřeba dostatek informací pro úspěšné rozhodování, k tomu slouží i informace z účetního systému. Účetní systém poskytuje jen takové informace, které jsou řídícími pracovníky požadovány, což vede zpětně k jeho propracovanosti a dostatečné podrobnosti. Účetnictví i ve zjednodušeném rozsahu poskytne takové informace, které jsou dostatečně aktuální a relevantní, tak jak jsou v účetnictví nastaveny. *Malé* podnikání závisí většinou na jednom či několika málo osobách a jejich ekonomický úspěch v delším časovém horizontu závisí na informacích, proto závisí i na jejich ekonomických a účetních znalostech.

Finanční účetnictví poskytuje informace v pravidelných intervalech (minimálně měsíčních). Zainteresovaný uživatel může vužívat z interních výkazů či stavů na účtech údaje o dlouhodobém majetku a jeho aktuální struktuře, o stavech zásob a jejich ocenění, o pohledávkách a finančních prostředcích. Informace, které jsou pro podnikatelské subjekty významné jsou zdroje majetku, objem krátkodobých dluhů (závazků) a dlouhodobých dluhů. Významná informace pro podnikání je o výši vlastních zdrojů, kde stojí v popředí informace o výsledku hospodaření. U výsledku hospodaření se uživatel může seznámit s jeho strukturou, náklady a výnosy, s jejich podílem na dílčích výsledcích i celkovém zisku. Je zde možné řešit

nákladovou strukturu velice podrobně druhově a účelově, například ve vazbě na jednotlivé zakázky. Informace z účetnictví jsou systémově a dle významnosti strukturovány ve výkazech, jsou zpracovávány pravidelně, proto je lze i periodicky hodnotit a kontrolovat.
Základní informace zda společnost dosahuje zisk, zda má na bankovním účtu dostatek peněžních prostředků a jaká je výše daně z příjmu v podmínkách konkurenčního prostředí dlouhodobě nestačí.

LITERATURA

[1] RYNEŠ, P.*: Podvojné účetnictví a účetní závěrka 20011,* Praha: Anag. 2011. 978-80-72-63-633-4.
[2] *Ekonomika* [online]. 2010 [cit. 2011-03-02]. csu. Dostupné z WWW: <czso.cz>.

FUZZY MNOŽINY JAKO NÁSTROJ STANOVENÍ RATINGU FIRMY
FUZZY SETS AS A TOOL FOR FINDING OF A COMPANY RATING

Václav Leinweber

ABSTRACT

Aplication of Theory of Bart Kosko related to fuzzy sets (based on terms „sets-as-points“, „elementhood“, „subsethood“ and on the Subsethood Theorem) enabling basic estimations in area of corporate finance. The reason is to create a model, which should be capable - using only „soft“ (non-accountancy) criteria - to recognise changes related to financial situation of a client (supplier or purchaser). The Subsethood Theorem of Bart Kosko (University of Southern California, Los Angeles) - as a tool for estimating of a rating - was probably never used before this paper.

KEY WORDS

Fuzzy set, corporate finance, rating, elementhood, subsethood, whole in part, Bart Kosko, University of Southern California

ÚVOD

Fuzzy množiny – na rozdíl od technické oblasti - neměly dosud v ekonomii velké použití. Důvodem může být částečně i fakt, že standardní teorie fuzzy množin se pro aplikaci v ekonomii příliš nehodí. Práce Barta Kosky (University of South Californie) nicméně představuje významný posun ve vědeckém poznání. (Kosko, Fuziness Vs. Probability, 1990), (Kosko, Fuzzy Thinking, 1994), (Kosko, Introduction to Fuzzy Set Theory, 1990), (Kosko, Noise, 2006). Zejména zavedení pojmu „subsethood“ a důsledné rozlišování mezi tímto termínem a pojmem „elementhood“, spolu s ideou „obsažení celku v části“ a přístupem „set-as-points“ (tedy geometrií založenou na fuzzy-hyperkrychli , přičemž myšlenka hyprekrychle pochází z teorie neurálních sítí, které se Kosko rovněž věnuje) vede k Subsethood Theoremu, který je – spolu s teoretickým zpracováním problematiky fuzzy entropie – pravděpodobně nejvýznamnějším Koskovým přínosem pro teorii fuzzy množin.

Tato práce se zabývá praktickým využitím výše zmíněného Subsethood Theoremu v podnikové ekonomice. Cílem je stanovení ratingu společnosti, kterou sice velmi dobře známe, ale nemáme k dispozici její finanční výkazy. Takováto nutnost nastává například jestliže chceme vyhodnotit bonitu našeho dodavatele nebo odběratele. Protože tento subjekt vzhledem k dlouhodobé spolupráci obvykle velmi dobře známe, není složité používat vybrané nefinanční ukazatele, jako je např. kvalita managementu, nebo situace týkající se zakázek.

Princip obsažení celku v části

Bart Kosko ve své publikaci (Kosko, 1994) zcela novým a velmi originálním způsobem nazírá na samotnou podstatu fuzzy množin, přičemž jeho přístup by se dal krátce charakterizovat jako *obsažení celku v části*. Ohledně skutečnosti, že část je obsažena v celku, nemůže být samozřejmě pochyb. Co se týče opačného tvrzení, týkajícího se obsažení celku v části, něco takového klasická teorie „ostrých“ množin nezná, u fuzzy množin se však jedná o běžnou vlastnost. Kosko je nicméně pravděpodobně prvním autorem, který tuto skutečnost povýšil na v podstatě hlavní princip, na kterém fuzzy množiny fungují.

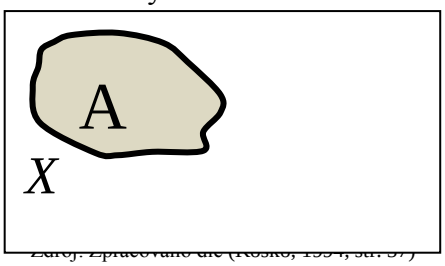
Mohlo by se ukázat jako užitečné, kdybychom se v této práci drželi Koskovy terminologie, jedná se zejména o výrazy *subsethood*, *containment* a *elementhood*. Tyto pojmy

bychom sice hypoteticky mohli označit jediným výrazem, a to *inkluze*, pak by nám nicméně mohly uniknout některé specifické nuance, který Kosko těmto svým termínům přiřazuje.
Kosko k těmto termínům uvádí: "Přehlíželi jsme fuzzy pojem *containment*, který nám určuje, do jaké míry jeden objekt obsahuje jiný objekt, do jaké míry jedna množina obsahuje jinou množinu. Fuzzy množina tak vzniká, když jedna množina částečně obsahuje nějaký prvek… V určitém smyslu pak taková množina není fuzzy, ale její prvky fuzzy jsou. Prvky množiny mají nějakou vlastnost do určitého stupně. Tuto vlastnost nazývám *elementhood*. Stará fuzzy nebo vícehodnotová logika je celá o vlastnosti *elementhood*." (Kosko, 1994, str. 55)

"Co se stane, když jedna množina obsahuje jinou množinu? Položte malou krabici do velké. Pak velká krabice obsahuje malou. Obsahuje malou krabici na 100%. Je možné tento *containment* vyjádřit jako stupeň této vlastnosti? Samozřejmě, že je to možné... *Subsethood* byl dalším krokem od *elementhood* fuzzy množin. *Elementhood* klade míčky do krabic a vkládá je tam s nějakým stupněm. *Subsethood* vkládá krabice do krabic. Ve speciálním případě se krabice smrští na míček a my máme opět starou myšlenku fuzzy množiny, jejíž prvky do ní náleží s jistým stupněm příslušnosti. Takže *subsethood* zahrnuje *elementhood* jakožto speciální případ, tedy *subsethood* se odlišuje od *elementhood*. *Subsethood* existuje *mezi* množinami, *elementhood* existuje *uvnitř* množin." (Kosko, Fuzzy Thinking, 1994, str. 55)

Nyní se můžeme na okamžik zaměřit na onu zdánlivě absurdně znějící otázku ohledně obsažení celku v části. Z toho, co bylo výše řečeno se totiž již zdá být zřejmé, že část může obsahovat celek, a to do jisté míry, do jistého stupně.

Obrázek 1 Vennův diagram ostré množiny A



Zdroj: zpracováno dle (Kosko, 1994, str. 57)

Kosko provádí následující myšlenkový experiment, přičemž používá Vennův diagram, který zobrazuje hazardní hru znázorněnou v intencích hlavní myšlenky jeho nové teorie množin, tedy jako zobrazení celku v části. Představme si, že množina *A*, která představuje množinu všech úspěšných pokusů a nalézá se v množině všech pokusů *X*, se bude tak dlouho smršťovat, až nakonec zcela zmizí. V takovém případě je *subsethood* rovno nule (nula procent). Jestliže se ale v opačném případě množina *A* rozšíří tak, že zaujme celou množinu všech pokusů, pak je *subsethood* roven 100%. Následně si Kosko klade otázku: „Co se děje mezi těmito extrémy? Mezi těmito extrémy existuje *containment*, vyjádřený ve formě stupně (příslušnosti), který vykazuje hodnoty od *0* do *1*." (Kosko, 1994, str. 59)

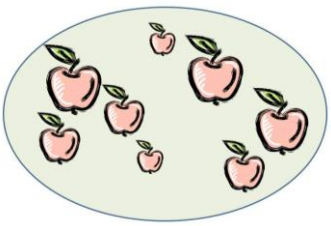
Kosko při této příležitosti definuje svůj slavný *Subsethood Theorem*: „Nechť *S(X,A)* představuje stupeň, se kterým *X* je podmnožinou *A*. Protože *A* je celá podmnožinou *X*, $S(A,X)=1$. Nicméně, všeobecně řečeno, obrácená *subsethood* (příslušnost *X* k množině *A*) se pohybuje mezi bivalentními extrémy: $0<S(X,A)<1$. Předpokládejme, že *X* obsahuje *N* pokusů a *A* obsahuje N_A úspěšných pokusů. Pak *Subsethood Theorem* říká, že $S(X,A)$ = (počet prvků v $A \cap X$)." (Kosko, 1994, str. 60)

Elementhood versus Subsethood

Důvodem, proč dosud nedošlo k většímu uplatnění teorie fuzzy množin v ekonomii, může být skutečnost, že dosud převládal přístup, který Kosko nazývá *elementhood*. Na níže uvedeném obrázku vidíme množinu jablek. Protože jablka jsou různě velká, mohli bychom

vytvořit množinu velkých jablek a je zřejmé, že pouze některá z nich by splňovala kritérium „velký“ s pravdivostní hodnotou rovnou *1*. Větší část jablek by tuto vlastnost splňovala pouze do jisté míry, tedy s určitou mírou příslušnosti. Vidíme, že u běžných objektů nemáme problém s jejich zařazením do nějaké fuzzy množiny na principu *elementhood*.

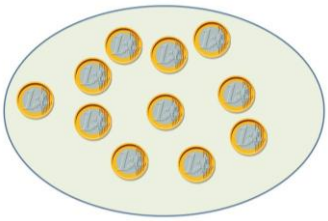
Obrázek 2 Množina jablek



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče ekonomie, zde jsou v centru pozornosti peníze. Peníze jakožto objekty (elementy) jsou svojí podstatou homogenní, jak je vidět z následujícího obrázku. Do množiny všech peněz (například do množiny peněz na účtu podniku, apod.) patří všechny tyto objekty s pravdivostní hodnotou rovnou *1*. Fuzzy množiny založené na principu *elementhood* se tedy pro ekonomii nehodí[1]. Bohužel v současnosti převládající paradigma je založené na *elementhood*, což procesu zavádění množin do oblasti ekonomie nepomáhá.

Obrázek 3 Množina peněz



Zdroj: Vlastní zpracování

Využití *Subsethood Theoremu*

V mnoha oblastech podnikové ekonomiky bude pravděpodobně možné využít fuzzy množiny, uvažované z pohledu *subsethood*, a to prostřednictvím *Subsethood Theoremu* $S(A,B)=\frac{M(A\cap B)}{M(A)}$ (Kosko, 1990, str. 232) , kde *S(A,B)* znamená procentně vyjádřenou velikost inkluze množiny *A* do množiny *B*, zatímco *M* představuje *kardinalitu*. Nyní můžeme vyslovit následující hypotézu.

<u>Hypotéza</u>: „Za pomocí výše uvedeného *Subsethood Theoremu* lze určit, do jaké míry jsou příslušné ratingy obsaženy v objektu dosud neznámého ratingu, představujícího náš zkoumaný podnik, což následně umožní stanovit rating zkoumaného podniku v souladu s požadovanou mírou příslušnosti (stupněm pravdivosti).“

Budiž *P* množina, která představuje námi hodnocený podnik; dále, množina představující konkrétní rating, jejíž velikost inkluze do množiny *P* zkoumáme, nechť je značena *R*. Potom taková množina *R*, představující příslušnou ratingovou kategorii, jejíž podmínky množina *P* splní na sto procent, bude zcela obsažena v tomto objektu, tedy *S*(*R*,*X*)=1. Tato situace je pro konkrétní nízký rating *C* znázorněna na níže uvedeném obrázku:

[1] Problém týkající se použití pojmu *elementhood* v ekonomii je ještě poněkud složitější, přesnější vymezení pojmu *elementhood* je nicméně již mimo rámec této práce.

Obrázek 4 Kompletní inkluze množiny nízkého ratingu do zkoumané množiny *P*

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále, taková množina *R*, představující ratingovou kategorii, jejíž podmínky množina *P* splňuje na méně než sto procent, bude pouze částečně podmnožinou množiny *P*, tedy: $S(R,X)<1$. Tato situace je zobrazena na následujícím obrázku.

Obrázek 5 Částečná inkluze množiny vysokého ratingu do zkoumané množiny *P*

Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní se již můžeme pokusit o konkrétní stanovení ratingu hodnocené společnosti. Jako vstupní údaje nám pro naše kalkulace poslouží kritéria, uvedená v následující tabulce, která mohou být získána například brainstormingem provedeným na příslušném oddělení (např. oddělení prodeje či marketingu, jestliže zjišťujeme rating odběratele). Příklad takovýchto kritérií i jejich hodnocení vidíme v následující tabulce.

Tabulka 4 Nefinanční kritéria hodnocení firmy

Kritérium	**Hodnocení** **(1-nejhorší; 10-nejlepší)**
platební morálka firmy, dodržování písemných i ústních dohod	8
vize společnosti	6
celková kvalita managementu	7
image společnosti	6
perspektiva prodeje, odběratelé, trhy, objemy prodejů a prodejní ceny	7
dodavatelé, zajištěnost materiálu, ceny materiálu	8
lidské zdroje, fluktuace klíčových pracovníků	8
know-how, patenty, certifikace	7
technické a technologické řízení, technická a technologická úroveň společnosti	7
jiná rizika	7

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce již kalkulujeme za využití *Subsethood Theoremu* velikost inkluze množiny *R*, reprezentující příslušný rating, do množiny *P*, která představuje hodnocený podnik.

Tabulka 5 Kalkulace velikosti inkluze množiny *R* do množiny *P*

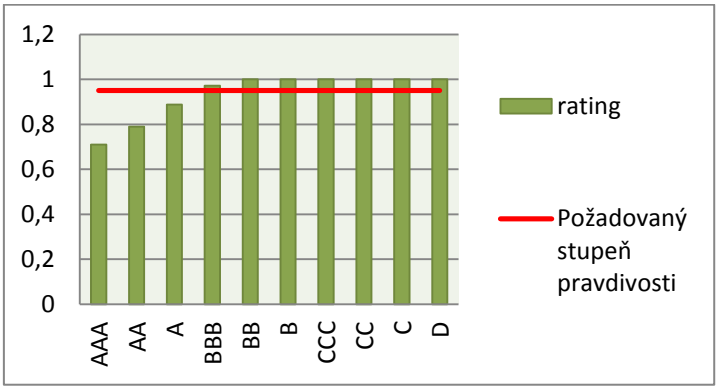
P.č.	***R***	***P***	***R* ∩ *P***	***M*(*R* ∩ *P*) / *M*(*A*)**
1	1	0,8	0,8	
2	1	0,6	0,6	
3	1	0,7	0,7	
4	1	0,6	0,6	
5	1	0,7	0,7	
6	1	0,8	0,8	
7	1	0,8	0,8	
8	1	0,7	0,7	
9	1	0,7	0,7	
10	1	0,7	0,7	
Součet = M	10		7,1	**0,71**

Zdroj: Vlastní zpracování

V našem případě kalkulujeme velikost inkluze pro rating *AAA*, kterému jsme přiřadili číselné označení *10*, zatímco poslední, desátý ratingový stupeň *D*, má označení *1*.

Hodnoty ve druhém sloupci představují výši ratingu dělenou 10, čímž se dostaneme ze stupnice 1 – 10 do stupnice 0 – 1, která odpovídá rozsahu možných pravdivostních hodnot fuzzy množiny. Ze stejného důvodu jsou vyděleny desítkou i hodnoty ve třetím sloupci, které představují naše hodnocení dle příslušných kritérií (viz. výše uvedená tabulka) , převedené do stupnice 1 – 10. Průnik obou množin, zobrazený ve čtvrtém sloupci, je vlastně operace minima, tedy: MIN{*R*,*P*}. Součet druhého sloupce představuje kardinalitu množiny *R*, totéž platí pro čtvrtý sloupec, jehož součet představuje kardinalitu *R* ∩ *P*. Z tabulky vidíme, že výsledná inkluze množiny *R*, představující v našem případě rating *AAA*, dosahuje hodnoty 0,71. Obdobnou tabulku sestavíme i pro každou z dalších ratingových kategorií, kdy namísto hodnoty *10* (platnou pro rating *AAA*) dosazujeme postupně *9*, …*1*, čímž následně obdržíme hodnotu výše inkluze množin, reprezentujících ostatní ratingové kategorie, do množiny *P*. Po získání hodnot inkluze všech ratingových kategorií do množiny *P* můžeme vytvořit graf, který nám zobrazuje pravdivostní hodnotu všech ratingových kategorií i námi zvolenou pravdivostní hodnotu, vzhledem k níž tyto ratingové kategorie poměřujeme. Z níže uvedeného grafu je zřejmé, že - pro námi zvolenou pravdivostní hodnotu - podnik dosahuje ratingového hodnocení *BBB*. Vyšší ratingová hodnocení se totiž v grafu již neprotínají s přímkou požadovaného stupně pravdivosti.

Graf 1 Stanovení výsledného ratingu společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

Podařilo se nám potvrdit naší hypotézu, že za pomocí Subsethood Theoremu lze sestavit rating, zobrazující situaci hodnocené firmy za pomocí nefinančních kritérií. Nyní můžeme pravidelnou aktualizací nefinančních ukazatelů sledovat, zda rizika, která pro náš podnik plynou ze vztahu s hodnoceným podnikem, zůstávají na stejné úrovni, nebo se mění. V případě nepříznivého vývoje ratingu můžeme včas přijmout opatření, která zmírní, nebo eliminují nepříznivé dopady vyplývající ze situace ve firmě klienta.

LITERATURA

[1] Kosko, B. (1990). Fuziness Vs. Probability. Int. J. General Systems, vol. 17 , 211-240.
[2] Kosko, B. (1994). Fuzzy Thinking. Londýn, Velká Británie: Flamingo.

VZDELANOSTNÉ KRITÉRIÁ ZNALCA V PODMIENKACH USA

THE U.S. EDUCATIONAL CRITERIONS FOR THE APPRAISAL PROFESSION ENTERING

Veronika Littvová*

ABSTRACT

Nowadays, the U.S. government regulates only the appraisal activities in the area of property value estimation. The process of expert status acquirement is differing from the appraisal field and the state and national legislation. The state regulation strength adjusts measures of individual states. It is appropriate if the expert status applicant consults the level for a single individual requirement with appropriate regulatory agency. The target of this paper is to define the area and educational criterions necessary for the U.S. appraisal activity.

KEY WORDS

appraiser, legislation, education system

JEL Classification

B41, C81, D72

ÚVOD

Z historického hľadiska približne do roku 1970 bola profesia znalca veľmi členitá. Namiesto jednej národnej organizácie, ktorá by reprezentovala znalcov, existovalo mnoho profesionálnych asociácií, ktoré združovali viaceré znalecké odvetvia alebo geografické oblasti. Taktiež kvalifikácia potrebná k získaniu znaleckého statusu sa značne odlišovala.

Zameranie znaleckej činnosti

Znalci[1] v USA sa môžu špecializovať v jednej oblasti, alebo vykonávať činnosti vo viacerých disciplínach. „Znalec oznamuje svoj názor na hodnotu špecifického druhu majetku.“[2] Znalci si môžu zvoliť špecializáciu v oblastiach:

- posudzovanie nehnuteľností – hodnota nehnuteľností. Znalec v tomto odbore si môže vybrať nehnuteľnosti, ktorých odhadu sa bude venovať. Takými sú obytné nehnuteľnosti, komerčné nehnuteľnosti a poľnohospodárske stavby.
- posudzovanie osobného vlastníctva – zahŕňa všetky typy osobného majetku ako vyberané a dekoratívne umenie, starožitnosti, drahé kamene a šperky, stroje a vybavenie.

---

* Ing. Veronika Littvová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, autorský podiel 100%, podiel na projekte 1/0384/10 roky 2010-2011 "Nové prístupy k ohodnocovaniu podnikov v podmienkach súčasných globálnych procesov" 100%

[1] vlastné spracovanie a preklad odseku podľa http://www.besappraisals.com/index.php?option=com_content&task=view&id=25&Itemid=39 zo dňa 05.02.2010

[2] vlastný preklad z http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/146173744.html zo dňa 05.02.2010

- ohodnocovanie podniku – odhad majetku podniku zahŕňa všetky hmotné a nehmotné zložky majetku, triedené od hodnoty vybavenia až po hodnotu podnikového mena alebo loga.
- masové posudzovanie – zahŕňa techniky, ktoré sa využívajú v prípadoch odhadu viacerých typov nehnuteľností alebo osobného majetku, pri ktorých sa využívajú všeobecne rozpoznateľné postupy.

Právna úprava znaleckej činnosti

V súčasnej dobe[3] vláda USA reguluje iba činnosť znalcov z oblasti stanovenia odhadu hodnoty nehnuteľností. Sila štátnej regulácie je upravovaná opatreniami jednotlivých štátov a teritoriálnych oblastí, ktoré prostredníctvom štátnych regulačných agentúr vydávajú licencie a certifikáty pre znalcov z oblasti odhadu nehnuteľnosti. Každý individuálny štát v USA má svoju regulačnú agentúru pre činnosť znalcov z oblasti nehnuteľností, ktorá je zodpovedná za výchovu znalcov. V USA v súčasnosti neexistujú plány na reguláciu a ani samotná regulácia činnosti znalcov, ktorí vykonávajú svoje aktivity v iných oblastiach ako oblasť odhadu nehnuteľností. Počas zmien v legislatíve USA, ktoré vyvrcholili v priebehu roku 1989 krízou finančných inštitúcií[4], Kongres Spojených štátov zahrnul do legislatívy aj časť týkajúcu sa regulácií[5] činnosti znalcov pri odhade hodnoty nehnuteľností. Regulačný program obsahoval tri komponenty:

- každá štátna správa zriadi regulačný orgán pre činnosť znalcov, z dôvodu vydávania licencií a certifikátov, ako aj kontroly dodržiavania zákona alebo disciplinárneho pokarhania,
- expertíza súkromného sektora týkajúca sa znaleckých štandardov a znaleckej kvalifikácie je poskytovaná Znaleckou nadáciou[6],
- znalecká podkomisia[7] bola založená aby dohliadala na zaistenie vládneho programu.

Vzdelávanie uchádzača a proces certifikácie znalcov

Proces získania statusu znalca[8] je odlišný vzhľadom na znalecké disciplíny, ako aj legislatívu jednotlivých štátov USA. Avšak vo všeobecnosti je od väčšiny znalcov požadované získať určité vzdelanie a skúsenosti, ktoré sú regulované počtom hodín. Ak má znalec záujem získať štátnu licenciu alebo štátny certifikát, musí prejsť komplexnou štátnou skúškou.

Kvalifikačné požiadavky

Medzi všeobecné požiadavky kladené na znalca patria analytické schopnosť a práca s číslami. Okrem týchto, každý uchádzač o túto profesiu musí počítať s tým, že bude tráviť mnoho času v komunikácii s klientmi a pri písaní správ. Z týchto dôvodov sa vyžaduje vynikajúci ústny aj písomný prejav. Komisia pre znaleckú kvalifikáciu, ktorá je súčasťou

[3] vlastný preklad a spracovanie odseku z https://www.asc.gov/ zo dňa 01.09.2010
[4] pozn.: známe pod názvom „the Financial Institutions Reform, Recovery and Enforcement Act“ vlastný preklad Reforma, obnova a posilnenie činností finančných inštitúcií
[5] tzv. Title XI
[6] z angl. The Appraisal Foundation
[7] z angl. The Appraisal Subcommittee
[8] vlastné spracovanie a preklad podľa http://www.asisvcs.com/publications/pdf/220906.pdf , zo dňa 06.05.2010, http://www.ehow.com/facts_6769318_difference-_amp_amp_-general-appraiser-florida.html#ixzz0z7o3Dfrg , zo dňa 06.05.2010, http://www.vt-real-estate-directory.com/appraisers.html zo dňa 06.05.2010

Znaleckej nadácie definovala nasledovné minimum kritérií pre štátom licencovaných/certifikovaných znalcov v oblasti odhadu hodnoty nehnuteľností. Základné vzdelanostné kritériá sú zobrazené v tabuľke č. 1.

Tabuľka č. 1 Základné vzdelanostné kritériá

Kategória	Požadované vzdelanie v hodinách[9]	Stupeň požadovaného vzdelania[10]	Požadované skúsenosti/prax
Licensed Residential[11]	150	žiadne	2000 hodín praxe nie menej ako 12 mesiacov
Certified Residential[12]	200	Príslušný stupeň vzdelania alebo vyšší. Náhradou za požadovaný stupeň je absolvovanie dvadsať jedna semestrálnych kreditných hodín, ktoré pokrývajú nasledujúcu problematiku kurzu: anglická kompozícia, princípy ekonomiky (mikro a makro), financie, algebra, geometria alebo vyššia matematika, štatistika, počítačová veda, právne predpisy týkajúce sa podnikania a nehnuteľností	2 500 hodín praxe, nie menej ako 24 mesiacov
Certified General[13]	300	Bakalársky stupeň vzdelania alebo vyšší. Náhradou za požadovaný stupeň je absolvovanie tridsiatich semestrálnych kreditných hodín týkajúcich sa problematiky kurzu: anglická kompozícia, mikroekonómia, makroekonómia, financie, algebra, geometria alebo vyššia matematika, štatistika, počítačová veda, právne predpisy týkajúce sa podnikania a nehnuteľností a dva voliteľné kurzy z účtovníctva, geografie, poľnohospodárskej ekonomiky, podnikového manažmentu alebo nehnuteľností	3 000 hodín praxe, nie menej ako 30 mesiacov /z ktorých 1500 hodín sa musí týkať znaleckej činnosti nebytovej oblasti/

[9] Požadované hodiny zahŕňajú absolvovanie 15- hodinového národného kurzu USPAP alebo jeho ekvivalentu a špecifické základné učebné kurzy, ktorých zameranie je definované v príručke kritérií pre znalcov dostupné na http://www.asisvcs.com/publications/pdf/220906.pdf , zo dňa 06.05.2010,

[10] Kurzy na úrovni univerzít a stupne musia byť získané od akreditovaného stupeň vzdelania garantujúceho pracoviska alebo univerzity

[11] Znalci s kvalifikáciou „Licensed Residential“ majú licenciu na vykonávanie odhadov nižšej hodnoty obytných budov ako „Certified residential“, status je vydávaný na úrovni štátne regulačnej agentúry a platí iba pre vybraný štát, ďalšie možnosti a usmernenia podľa práva jednotlivých štátov

[12] Znalci s kvalifikáciou „Certified residential“ majú licenciu na vykonávanie odhadov obytných budov, nutnosť absolvovania štátnej skúšky, ďalšie možnosti a usmernenia podľa práva jednotlivých štátov

[13] Znalci s kvalifikáciou „Certified general“ sú oprávnení vykonávať odhad pre akúkoľvek nehnuteľnosť, nutnosť absolvovania štátnej skúšky, ďalšie možnosti a usmernenia podľa práva jednotlivých štátov

Zdroj: vlastné spracovanie a preklad podľa http://www.ehow.com/facts_6769318_difference-_amp_amp_-general-appraiser-florida.html#ixzz0z7o3Dfrg, zo dňa 06.05.2010 a http://www.vt-real-estate-directory.com/appraisers.html, zo dňa 06.05.2010

Kritériá Komisie pre znaleckú kvalifikáciu určujú minimum požiadaviek aj pre znalcov v oblasti odhadu hodnoty osobného majetku, ktoré sú minimálne a sú definované v tabuľke č. 2.

Tabuľka č. 2 Základné vzdelanostné kritériá pre znalca z oblasti odhadu hodnoty osobného majetku

Znalec osobného majetku	Požadované vzdelanie v hodinách	Požadovaná prax v hodinách	Požadovaná skúška
	120	1 800 – 4 500 hodín[14]	áno

Zdroj: vlastné spracovanie a preklad podľa http://www.ehow.com/facts_6769318_difference-_amp_amp_-general-appraiser-florida.html#ixzz0z7o3Dfrg, zo dňa 06.05.2010 a http://www.vt-real-estate-directory.com/appraisers.html, zo dňa 06.05.2010

V prípade vzdelanostných kritérií si treba uvedomiť, že jednotlivé štáty môžu mať prijaté odlišné požiadavky ako tie, ktoré sú definované na národnej úrovni. Je vhodné ak si žiadateľ o status znalca pre jednotlivú úroveň prekonzultuje individuálne požiadavky priamo s príslušnou regulačnou agentúrou. Získať prax môže uchádzač o pozíciu znalca ako učeň u certifikovaného znalca. Uchádzač o status znalca môže byť vymenovaný za znalca aj v rámci znaleckej organizácie, v ktorej funguje[15]. Organizácia stanoví za znalca uchádzača, ktorý úspešne absolvoval špecifický kurz vzdelávania prostredníctvom organizácie. Každá organizácia ponúka udelenie statusu v rôznych odboroch a odvetviach. Účasť v profesionálnej znaleckej organizácii prináša možnosť spolupracovať s inými profesionálmi, držať krok s otázkami týkajúcimi sa regulačných zmien a získať ďalšie vzdelanie. Znalcom pre potreby súdneho konania môže byť akýkoľvek odborník z oblasti, ktorá je predmetom konania. Ak odborník z tejto oblasti nie je, môže byť znalcom ktokoľvek, kto splní prísahu a disponuje potrebnými vedomosťami k tomu, aby dokázal vykonať znalecký posudok, alebo uviesť znalecké stanovisko.[16]

Združenia znalcov

Znalci a znalecké organizácie sa združujú do nadnárodných organizácií, aby si navzájom ochranu, spoluprácu a kreovali podmienky pre fungujúci trh. Spojené štáty americké si vytvárajú združenia, ktoré sú členskými organizáciami nadnárodných organizácií ako TEGoVA a IVSC. Ich zobrazenie sa nachádza v tabuľke č. 3.

[14] Počet hodín praxe je v rozmedzí 1 800 hodín na získanie skúseností z oblasti odhadu hodnoty hnuteľného majetku, z ktorých 900 hodín musí byť špecializovaných, až do 2 400 hodín, ktoré sú zamerané na trh hnuteľného majetku a skúsenosti mimo oblasť znalectva v špecializovanej oblasti.

[15] napr. American Society of Appraisers - www.appraisers.org, American Society of Farm Managers & Rural Appraisers - www.asfmra.org, Appraisal Institute - www.appraisalinstitute.org, Appraisers Association of America - www.appraisersassoc.org

[16] vlastné spracovanie a preklad podľa http://www.charlestoncounty.org/handheld/www/departments/MasterInEquity/LegalIntrst/LawonAppraisalRights.htm

Tabuľka č. 3 Združenia znalcov

TEGoVA	
Inštitúcia	Zameranie
APPRAISAL INSTITUTE[17] priami členovia 22,000 kvalifikovaní znalci 7,463 znalci v procese vzdelávania 7,052 znalecké organizácie 0	▪ hlavná úloha „podpora a poradenstvo členom pri výbere riešení a udržiavanie profesionálnych kritérií, štandardov a profesionálnej činnosti s dôrazom na etiku a verejné dobro“ ▪ od roku 1932 líder v oblasti vzdelávania, publikovania ▪ medzinárodná členská asociácia znalcov z oblasti odhadu hodnoty nehnuteľností
IVSC	
Inštitúcia	Zameranie
THE AMERICAN SOCIETY OF APPRAISERS[18]	▪ hlavná úloha „pomoc pri vyhľadávaní znalcov akreditovaných cez ASA, rozvoj znaleckej profesie, zabezpečovanie vzdelávania, akreditácie, publikácie a ďalších činností s dôrazom na profesionálnu etiku a ochranu verejnosti“ medzinárodná organizácia odhadcov a znalcov a ostatných, zainteresovaných v znaleckej činnosti“ ▪ najstaršia organizácia reprezentujúca znaleckú profesiu, vo všetkých znaleckých odvetviach ▪ založená v roku 1936

Zdroj: vlastné spracovanie a preklad podľa uvedenej literatúry

ZÁVER

V súčasnej dobe vláda USA reguluje iba činnosť znalcov z oblasti stanovenia odhadu hodnoty nehnuteľností. Proces získania statusu znalca[19] je odlišný vzhľadom na znalecké disciplíny, ako aj legislatívu jednotlivých štátov USA. Sila štátnej regulácie je upravovaná opatreniami jednotlivých štátov. Je vhodné ak si žiadateľ o status znalca pre jednotlivú úroveň prekonzultuje individuálne požiadavky priamo s príslušnou regulačnou agentúrou. Znalcom pre potreby súdneho konania môže byť akýkoľvek odborník z oblasti, ktorá je predmetom konania.

[17] vlastné spracovanie a preklad podľa http://www.appraisalinstitute.org/about/
[18] vlastné spracovanie a preklad podľa http://www.appraisers.org/ASAHome.aspx
[19] vlastné spracovanie a preklad podľa http://www.asisvcs.com/publications/pdf/220906.pdf , zo dňa 06.05.2010, http://www.ehow.com/facts_6769318_difference-_amp_amp_-general-appraiser-florida.html#ixzz0z7o3Dfrg , zo dňa 06.05.2010, http://www.vt-real-estate-directory.com/appraisers.html zo dňa 06.05.2010

LITERATÚRA

[1] LITTVOVÁ, V. Legislatívna úprava znaleckej činnosti v podmienkach SR In: *Zborník z medzinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky* 2009, Zlín, 2009. Plný text na CD. ISBN 978-80-7318-812-2

[2] LITTVOVÁ, V. Kultúrne odlišnosti a proces ohodnocovania In: *Zborník príspevkov z 10. medzinárodnej vedeckej konferencie Medzinárodné vzťahy 2009 „Aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky“*, Zámok Smolenice, 2009. ISBN 978-80-225-3025-5

[3] https://www.asc.gov/

[4] http://www.appraiser.ne.gov/

[5] http://www.entrepreneur.com/

[6] http://www.ehow.com/

[7] http://www.vt-real-estate-directory.com/

[8] http://www.usainfo.sk/

[9] http://www.besappraisals.com/

[10] http://appraiserusa.com/hvcc/

[11] http://www.priorityappraisalusa.com/

[12] http://www.quickval.com/

ANALÝZA ÚVEROVEJ ANGAŽOVANOSTI A ÚVEROVÉHO RIZIKA KOMERČNÝCH BÁNK V SLOVENSKEJ REPUBLIKE V OBDOBÍ 1993 - 2009

THE ANALYSIS OF CREDIT EXPOSURE AND CREDIT RISK OF COMMERCIAL BANKS IN THE SLOVAK REPUBLIC OVER THE PERIOD 1993-2009

Jana Ľochová

ABSTRACT

In the year 2008, the Slovak banking sector was only marginally affected by the financial crisis, as evidenced by a number of indicators including still relatively high profit of the sector, high growth rate of bank credits, stable interest rates for newly granted credits as well stable rates in the interbank market, or sterilization position of the NBS. The aim of the paper is to analyze the development of credit exposure of commercial banks in the SR and the amount of credit risk, with emphasis on the changes brought about by the financial or economic crisis.

KEY WORDS

credit risk, credit exposure of commercial banks, credit risk, financial crisis

ÚVOD

Slovenský bankový sektor sa výraznou mierou podieľa na ekonomickom raste krajiny. V roku 2008 bol zasiahnutý finančnou krízou len okrajovo, čo dokumentuje viacero ukazovateľov: stále relatívne vysoký zisk sektora, vysoké tempo rastu úverov, stabilné úrokové sadzby z novo poskytnutých úverov ako aj stabilné sadzby na medzibankovom trhu, či sterilizačná pozícia NBS. Príčinami priaznivého stavu sektora bol výrazný hospodársky rast ekonomiky, dlhodobo obozretná politika bánk pri poskytovaní úverov, nízka medzinárodná integrácia bankového sektora, čo spolu vyústilo do nízkej expozície voči rizikovým aktívam.

Prejavom dobrej kondície bankového sektora počas finančnej krízy bol aj pomerne vysoký medziročný rast úverov podnikom, rovnako ako aj rast úverov domácnostiam vo vzťahu ku kapitálovej primeranosti bánk. Cieľom príspevku je analyzovať vývoj úverovej angažovanosti komerčných bánk v SR a vývoj výšky úverového rizika s dôrazom na zmeny spôsobené finančnou krízou resp. hospodárskou krízou.

1. Analýza úverovej angažovanosti bankového sektora v Slovenskej republike

Pravidlá úverovej angažovanosti obmedzujú možnosť koncentrácie úverového portfólia jednotlivých bankových klientov resp. úzkej skupiny klientov. Obmedzujú tak riziko portfólia plynúceho z koncentrácie.

Ak chceme hodnotiť vývoj úverovej angažovanosti komerčných bánk v SR od roku 1993 do roku 2009, je potrebné ju vyjadriť vo vzťahu k iným veličinám, ktoré vystihujú vývoj hospodárstva, pretože rast objemu úverov v absolútnej hodnote nemusí vždy znamenať ich rastúci podiel v aktívach bánk, resp. na HDP. Touto veličinou môže byť HDP alebo bilančná hodnota (BH) bankového sektora.

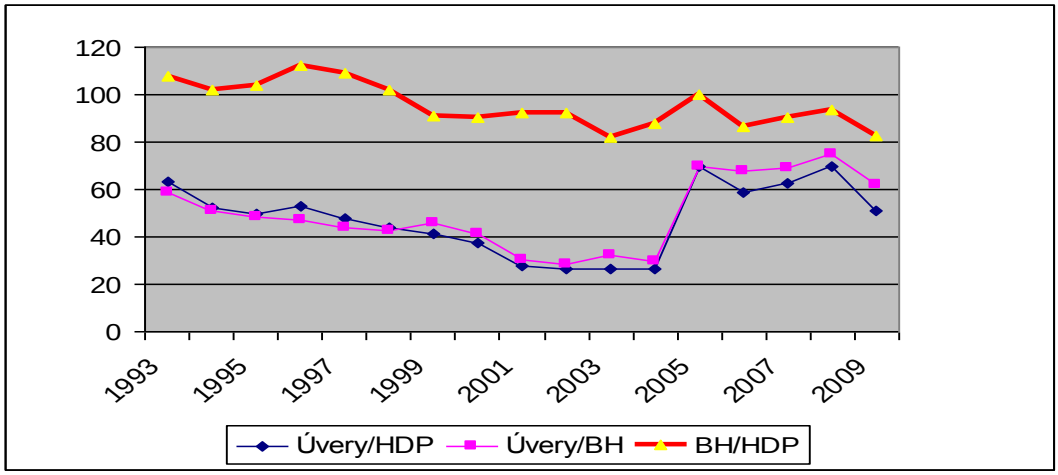
Vývoj HDP bol v sledovanom období kopírovaný vývojom bilančnej sumy bankového sektora i objemom poskytnutých úverov v SR. Viditeľný bol predovšetkým nárast objemu úverov v roku 2005 a jeho rastúci trend do roku 2008, tak ako uvádza tabuľka 1 a graf 1.

Tabuľka 1 Vývoj HDP, úverov a BH bankového sektora v rokoch 1993 – 2009 v mld. Eur

Ukazovateľ/ rok	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Úvery	7,8	7,7	9,7	11,4	11,5	11,4	11,7	11,8	9,4	9,8	10,8	11,9	34,5	32,2	38,3	46,9	32,3
HDP	12,2	14,8	19,3	21,5	23,9	26,2	28,1	31,2	33,9	36,8	40,6	45,2	49,3	55,1	61,6	67,0	63,1
BH	13,2	15,1	20,0	24,1	26,0	26,7	25,6	28,2	31,2	34,0	33,4	39,7	49,3	47,7	55,6	62,5	52,1

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa NBS a ŠÚ SR

Graf 1 Vývoj úverovej angažovanosti v rokoch 1993 – 2009 v %



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR a NBS

Zreteľne prudký rastúci trend hlavne po roku 2004 zaznamenal vývoj úverovej angažovanosti komerčných bánk v SR. Úverové činnosti bánk v roku 2004 predstavovali len okolo 30% bilančnej sumy bankového sektora. Pomer úverov k bilančnej sume sa od roku 2005 zvýšil na 70%, pričom úverová expanzia bola v roku 2009 prerušená a tento pomer klesol na 62%. Nedostatočné využitie vnútorného potenciálu udržateľného rastu sa najzreteľnejšie prejavuje vo vývoji ukazovateľa bilančná hodnota vo vzťahu k HDP. Mierny pokles ukazovateľa nastal v roku 1994 vzhľadom k roku 1993, z hodnoty 108% na hodnotu 102%. Následne dochádzalo k miernemu rastu až po rok 1996, na hodnotu 112% a potom opäť poklesu až do roku 2003. V období rokov 2003 – 2005 bol zaznamenaný rast bankového sektora vo vzťahu k HDP, pričom v roku 2006 nastal výrazný pokles, z hodnoty 100 % v roku 2005 na hodnotu 86,7 % v roku 2006. Ide o najvyšší pokles podielu bankových aktív na HDP od roku 1993.

V roku 2009 nastal výrazný prepad celkového objemu poskytnutých úverov, ktorý bol zapríčinený prevažne poklesom stavu krátkodobých úverov (Tab.2). Tento trend bol spôsobený predovšetkým výrazným sprísňovaním štandardov. Hlavným dôvodom sprísňovania boli negatívne očakávania týkajúce sa všeobecnej hospodárskej aktivity a perspektívy ekonomického vývoja.

Tabuľka 2 Vývoj úverov podľa doby splatnosti v mld. EUR

	úvery			
	krátkodobé	strednodobé	dlhodobé	celkom
2008	23,8	6,3	16,8	46,9
2009	8,8	5,6	17,9	32,3

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa NBS

Uvedené súvislosti, tabuľky a graf dokazujú, že vývoj úverovej angažovanosti bánk je úzko spätý s fázou ekonomického cyklu SR. Vo fáze hospodárskeho rozmachu sledujeme v objeme poskytovaných úverov rastúci trend a naopak vo fáze recesie úverová angažovanosť klesá.

2. Všeobecná miera úverového rizika

Na jednej strane predstavujú úvery výrazný zdroj financovania podnikateľskej sféry, na druhej strane sú hlavným zdrojom zisku komerčných bánk. Vývoj objemu úverov v bankovom sektore neustále klesal do roku 2004, tak ako sme uviedli vyššie, pričom ako príčinu môžeme uviesť rast úverového rizika, na základe ktorého dochádzalo k znižovaniu reprodukcie úverového portfólia a následne k poklesu úverovej angažovanosti. Úverové riziko predstavuje neochotu dlžníkov splácať úver a istinu a zároveň predstavuje finančnú neschopnosť podnikateľskej sféry vyrobiť taký objem výroby, ktorý by pokryl vysoké úrokové sadzby požadované bankami.

Do roku 2005 bolo možné platobnú disciplínu dlžníkov pri splácaní úverov sumárne kvantifikovať pomocou koeficienta úverového rizika. Koeficient úverového rizika (KUR)[1], vyjadruje celkovú hodnotu úverových tokov, ktoré neboli splatné v stanovenej lehote splatnosti úverového obchodu. Koeficient pri konkrétnej kategórií úveru nám vyjadruje rizikovosť danej kategórie úveru, čiže veľkosť tvorby opravnej položky pre danú skupinu úverov.

Od roku 2005 nie je metodika klasifikácie a tvorby opravných položiek štandardizovaná, v dôsledku čoho má každá banka svoj vlastný postup a následne z čoho vyplýva absencia dát vstupujúcich do výpočtu KUR, na základe čoho nie je možné rozlíšiť jednotlivé pohľadávky.

$$KUR = \frac{A*0 + B*0{,}01 + C*0{,}2 + D*0{,}5 + E*1}{\sum \text{ úverov}}$$

A – štandardné úvery
B – štandardné úvery s výhradou
C – neštandardné úvery
D – pochybné a sporné úvery
E – stratové úvery

Štandardné pohľadávky

Sú také pohľadávky, u ktorých nie je dôvod pochybovať o tom, že pohľadávky budú splatené včas a v plnej výške nominálnej hodnoty pri súčasnom dodržaní ostatných podmienok podľa zmluvy. V tejto kategórii sa vykazujú tie pohľadávky, ktoré spĺňajú všetky nasledujúce podmienky:

- klient je solventný, jeho ekonomická situácia a platobná schopnosť sú také, že sa v budúcnosti nepredpokladá ohrozenie splácania istiny, úrokov a platenie poplatkov,

[1] PRESINGER, D. 2002. Vývoj úverového portfólia v rokoch 1993 – 2000: II.časť, analýza výkonnosti úverovo zaťaženej podnikovej sféry a faktorov spôsobujúcich poruchy v reprodukcii úverov. [z dňa 10.3.2011]. Dostupné online na: http://www.nbs.sk/_img/Documents/PUBLIK/pre54.pdf

- oneskorenia v platbách (splácanie istiny, úrokov, platenie poplatkov a odplát) nie sú dlhšie ako 30 dní,
- banka poskytla klientovi vzhľadom na jeho požiadavky správny druh úveru,
- klient použil úver na tie účely, ako bolo dohodnuté v úverovej zmluve.

Štandardné pohľadávky s výhradou

Štandardné pohľadávky s výhradou sú také pohľadávky, u ktorých prišlo k zhoršeniu kritérií ich kvality, ale na základe dostupných informácií sa predpokladá, že budú splatené v plnej výške ich nominálnej hodnoty. Do tejto kategórie patria pohľadávky, ktoré vykazujú aspoň jeden z týchto znakov:
- klient má hospodárske a finančné ťažkosti, ktoré ale vzhľadom na jeho doterajší a ďalší očakávaný vývoj neoprávňujú predpokladať, že by ich nevedel prekonať a že by ohrozili splácanie dlhu,
- oneskorenia v platbách sú dlhšie ako 30 dní, ale nie dlhšie ako 90 dní,
- klient neposkytol bankou požadované finančné výkazy a údaje aspoň 30, najviac však 90 dní odo dňa, kedy mali byť banke poskytnuté,
- banka poskytla klientovi vzhľadom na jeho požiadavky nesprávny druh úveru (napr. poskytne krátkodobý úver na financovanie dlhodobých aktív),
- klient použil úver na iné účely, ako bolo dohodnuté v úverovej zmluve.

Neštandardné pohľadávky

Neštandardné pohľadávky sú také pohľadávky, u ktorých je pravdepodobné, že nebudú splatené v plnej výške ich nominálnej hodnoty, pričom splatenie väčšej časti ich nominálnej hodnoty je vysoko pravdepodobné. Neštandardné pohľadávky sú pohľadávky, ktoré majú aspoň jeden z týchto znakov:
- dlžník má výrazne zlý hospodársky vývoj a finančné a ekonomické ťažkosti na základe ktorých možno očakávať, že sa stane v blízkej budúcnosti (resp. ešte počas trvania zmluvného vzťahu s bankou) platobne neschopným,
- oneskorenia v platbách sú väčšie ako 90 dní, ale nie väčšie ako 180 dní,
- klient neposkytol bankou požadované finančné výkazy a iné údaje viac ako 90 dní odo dňa, kedy mali byť banke poskytnuté, najviac však 180 dní.

Pochybné a sporné pohľadávky

Pochybné a sporné pohľadávky sú také pohľadávky, ktorých splatenie dlžníkom v plnej výške ich nominálnej hodnoty je na základe dostupných informácií vysoko nepravdepodobné alebo sporné. Čiastočné splatenie je vysoko pravdepodobné. Pochybné pohľadávky sú pohľadávky, ktoré majú aspoň jeden z týchto znakov:
- dlžník je insolventný,
- oneskorenia v platbách sú väčšie ako 180 dní, ale nie väčšie ako 360 dní,
- klient neposkytol bankou požadované finančné výkazy a iné údaje viac ako 180 dní odo dňa, kedy mali byť banke poskytnuté, najviac však 360 dní.

Stratové pohľadávky

Stratové pohľadávky sú také pohľadávky, ktoré sa na základe dostupných informácií javia ako nenávratné, prípadne návratné len čiastočne vo veľmi malej hodnote alebo po splnení mnohých podmienok. Stratové pohľadávky sú pohľadávky, ktoré majú aspoň jeden z týchto znakov:
- klient neplatí záväzky voči banke viac ako 360 dní,
- klient neposkytol bankou požadované finančné výkazy a iné údaje viac ako 360 dní odo dňa, kedy mali byť banke poskytnuté,

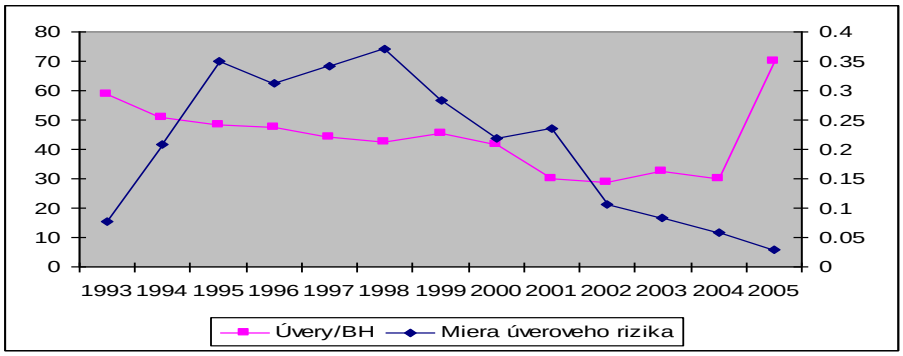
- klient je v konkurznom konaní alebo likvidácii (bez ohľadu na výšku odhadnutých strát).

V snahe charakterizovať vývoj rizikovosti úverového portfólia bánk v SR v období rokov 2005 – 2009, sme použili ako alternatívny ukazovateľ rizikovosti bankového sektora percento znehodnotenia úverov[2].

$$\text{Percento znehodnotenia úverov} = \frac{\text{suma opravných položiek k poskytovaným úverom}}{\sum \text{úverov}}$$

Rozdiel medzi uvedenými ukazovateľmi je v aproximácii váženého tvaru činiteľa KUR jednoduchým súčtom vytvorených opravných položiek.

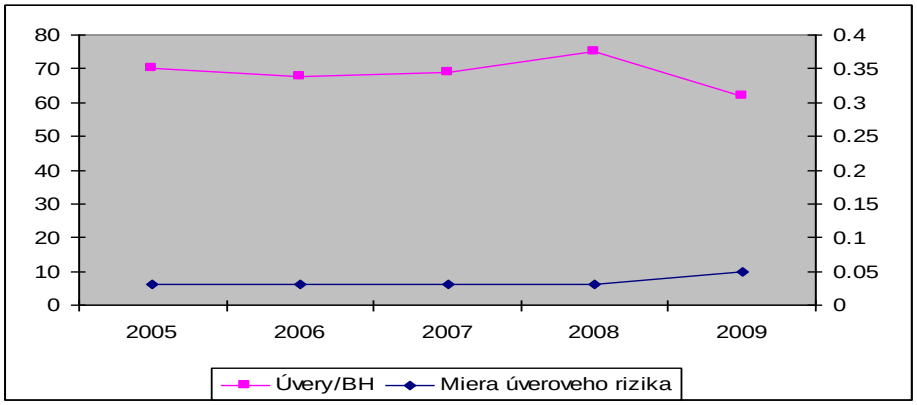
Graf 2 Vývoj rizikovosti bankového sektora pomocou KUR v období 1993- 2005



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa NBS

Za celé sledované obdobie dochádzalo od roku 1995 ku kontinuálnemu poklesu úverového rizika. V rokoch 1998 – 2002 došlo k poklesu úverového rizika, z hodnoty 0,37 v roku 1998 na hodnotu 0,24 v roku 2001. Stály pokles úverového rizika v nasledujúcich rokoch doprevádzaný rastúcou úverovou angažovanosťou bol nie len na základe lepšej platobnej disciplíny dlžníkov, ale aj vďaka meniacej sa rizikovej štruktúre pohľadávok v rámci reštrukturalizácie bankového sektora v SR.

Graf 3 Vývoj rizikovosti bankového sektora pomocou % znehodnotenia úverov v období 2005- 2009.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa NBS

[2] MINDOVÁ, L. 2010. Analýza vývoja vybraných faktorov determinujúcich spôsob a potrebu riadenia úverového rizika komerčných bánk v SR [z dňa 11.3.2011]. dostupné online na: www.derivat.sk/files/fsn%202010/Mindova.doc

Rokom prejavenia sa hospodárskej krízy v SR je rok 2009, kedy došlo k zvýšenej tvorbe opravných položiek vyjadrujúcich očakávanú, resp. už zrealizovanú stratu bankového sektora.

Jednotlivé príčiny možno nájsť na strane bánk, podnikov ako aj domácností.

Banky sprísnili kritéria na poskytovanie úverov, detailnejšie posudzujú žiadateľov o úver.

Podniky obmedzujú investičné aktivity kvôli nejasnému budúcemu vývoju, a s tým je spojený nezáujem o investičné úvery.

Pri obyvateľstve je zvýšená opatrnosť pri zadlžovaní sa z obavy o udržanie pracovných miest, odkladanie nákupu nehnuteľností a s tým spojeného financovania prostredníctvom hypotekárnych úverov.

ZÁVER

Je zrejmé, že hospodárska kríza má (na rozdiel od finančnej krízy) na slovenský bankový sektor vplyv. Vzhľadom na rozsah súčasnej krízy je však situácia v sektore stále relatívne priaznivá. Vďaka kapitálovej a finančnej stabilite má bankový sektor predpoklady na vysoký udržateľný rast.

LITERATÚRA

[1] MINDOVÁ, L. 2010. Analýza vývoja vybraných faktorov determinujúcich spôsob a potrebu riadenia úverového rizika komerčných bánk v SR. [z dňa 11.3.2011]. Dostupné online na: www.derivat.sk/files/fsn%202010/Mindova.doc

[2] NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. Zdrojové štatistické dáta o poskytnutých úveroch. [z dňa 11.3.2011]. Dostupné online na: http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/menova-a-bankova-statistika/zdrojove-statisticke-udaje-penaznych-financnych-institucii/uvery

[3] PRESINGER, D. 2002. Vývoj úverového portfólia v rokoch 1993 – 2000: II.časť, analýza výkonnosti úverovo zaťaženej podnikovej sféry a faktorov spôsobujúcich poruchy v reprodukcii úverov. [z dňa 10.3.2011]. Dostupné online na: http://www.nbs.sk/_img/Documents/PUBLIK/pre54.pdf

[4] PRESINGER, D. 2002. Vývoj úverového portfólia v rokoch 1993 – 2002. [z dňa 10.3.2011]. Dostupné online na: http://www.nbs.sk/_img/Documents/_PUBLIK_NBS_FSR/Biatec/Rok2002/BIATEC_1_2002.pdf

[5] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. Revidované údaje HDP za roky 1995 - 2008 a predbežné údaje za rok 2009 v bežných cenách. [z dňa 10.3.2011]. Dostupné online na: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=28923

MERANIE EFEKTÍVNOSTI INVESTÍCIÍ DO SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI PODNIKOV

MEASURING OF THE INVESTMENT'S EFFECTIVITY IN THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE ENTERPRISES

Helena Majduchová[1]

ABSTRAKT

Social responsibility of the companies is considered to be the modern philosophy of the entrepreneurship. The issue of its application in the companies daily life is proceeding wholesale since the beginning of the 90´ of the 20th century. The discussion has begun on account of the nongovernmental organizations, which were looking for the support for their products in the commercial area. For the company as such it is crucial to verify the statement about its social responsibility. The company must be able to submit the objective and verified statements and data. Nowadays it is possible to use many instruments for the social responsibility controlling, e.g. Global Reporting Initiative, G3, ISO 14000, 26 000 norms, etc.KEY WORDS

KEY WORDS

corporate social responsibility, instruments for the social responsibility controlling

JEL Classification

D64, L31, M14

ÚVOD

Spoločensky zodpovedné podnikanie (CSR) je v súčasnosti mimoriadne módnym pojmom a často skloňovanou témou. Mnohé firmy sa bez ohľadu na svoju veľkosť otvorene hlásia k myšlienke zlepšenia životného prostredia, potrebe transparentnosti, či k starostlivosti o zamestnancov, zákazníkov a obyvateľov komunity, kde podnikajú. Na druhej strane, vyspelá demokratická spoločnosť vytvorila protipól, ktorý dobre stráži, aby sa ušľachtilé ciele trvalo udržateľného udržateľného rozvoja nezneužívali na ničenie hodnôt, ktoré sú po stáročia piliermi slobodného sveta. Čo teda spoločensky zodpovedné podnikanie ponúka firmám a aké sú úskalia, ktoré treba pred jeho aplikáciou zvážiť? Môžu neziskové organizácie pomôcť firmám pri realizácií spoločensky zodpovedného podnikania?

Rak ako rastie záujem o spoločensky zodpovedné podnikanie, tak rastie aj počet aktivít, ktoré firmy v tejto oblasti vykonávajú. Zároveň rastú aj výdavky, ktoré firmy do tejto oblasti. S tým logicky vzniká potreba indikovať a hodnotiť nástroje, metódy a postupy, ktoré môžu firmy použiť pri vyhodnocovaní aktivít spoločensky zodpovedného podnikania, ktoré im pomôžu tieto aktivity vylepšovať a tak dosiahnuť lepšiu účinnosť vynaložených prostriedkov.

1. Charakteristika princípov spoločenskej zodpovednosti podniku.

V súčasnej dobe pre pojem spoločenská zodpovednosť podniku (Corporate Social Responsibility - CSR) neexistuje žiadna jednotná celosvetová definícia. Je to spôsobené tým,

*[1] doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc., Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, príspevok je spracovaný v súlade s riešením projektu VEGA Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja. 1/0657/10

že CSR je založená na dobrovoľnosti a zároveň nemá striktne vymedzené hranice. Väčšina definícií CSR však od podnikov vyžaduje, aby sa správali spoločensky zodpovedne nielen k zamestnancom a zákazníkom, ale i k dodávateľom, miestnym komunitám, životnému prostrediu a pod., tak aby „podnikali a žili v súlade s tým, čo hlásajú“.

Uvádzame jednu z najznámejších definícií spoločensky zodpovedného podnikania:

„CSR je kontinuálny záväzok podnikov chovať sa eticky, prispievať k ekonomickému rastu a zároveň sa zaväzovať o zlepšovanie kvality života zamestnancov a ich rodín, rovnako ako lokálne komunity a spoločnosti ako celku.“ /[2] (World Business Council for Sustainable Development).

V USA sa tradične definícia CSR blíži viac k pojmu filantropia. Úlohou spoločností je v prvom rade zarábať peniaze a platiť dane. Potom môžu venovať časť svojho zisku na charitatívne účely.[3]

Európsky model CSR je oveľa viac zameraný na vykonávanie činností súvisiacich s hlavným poslaním firmy v duchu spoločensky zodpovedného správania.[4] Európska únia definovala CSR v Zelenej knihe ako dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických záujmov do každodenných firemných činností a interakcií s firemnými stakeholdermi.[5] Podľa koncepcie Európskej únie predstavuje spoločenská zodpovednosť podniku komplexný pohľad na modernú firmu, ktorá je nielen len produkčnou alebo obchodnou jednotkou, ale aj inštitúciou, ktorá má hlbší spoločenský význam.[6]

Spoločenská zodpovednosť firiem je myšlienkou podľa ktorej má firma záväzky nielen k investorom, ale tiež k všetkým stakeholderom, spoločenstvu a životnému prostrediu. Cieľom je podporiť myšlienku tvorby dlhodobého bohatstva (trvalo – udržateľného rozvoja), podľa ktorej majú spoločnosti okrem tvorby zisku záväzok ochraňovať prírodné zdroje pre ďalšie generácie, vytvárať hodnoty cez vzťahy k svojim stakeholderom a neprenášať vytvorené externality na plecia verejnosti. CSR je trendom, ktorý apeluje na zmenu orientácie firiem z krátkodobých cieľov na dlhodobé, z maximálneho na optimálny zisk. Spoločensky zodpovedné firmy sa správajú tak, aby zohľadnili potreby svojho vnútorného a vonkajšieho prostredia, prispievali k udržateľnému rozvoju, boli transparentné a napomáhali celkovému zlepšovaniu stavu spoločnosti.[7]

2. Meranie vplyvu investícií do CSR – nástroje a prístupy

Meranie vplyvov investícií do spoločenskej zodpovednosti je pre manažérov firiem dôležitou informáciou. Nie je ani tak dôležité hodnotiť výšku investovanej sumy, skôr by si mal manažér uvedomiť motiváciu, ktorá viedla spoločnosť k tomu, že sa rozhodla spoločensky zodpovedne správať. Je zrejmé, že pri meraní úspešnosti CSR nie je dôležitý veľký rozpočet a špecializovaní pracovníci, ale skôr osobná angažovanosť vlastníka, ktorý je ochotný vzdať sa určitej časti profitu v celospoločenský alebo komunitný prospech. Táto skutočnosť nás vedie k poznaniu, že CSR nie je iba pre veľké nadnárodné korporácie. Realizovať princípy CSR môže každá aj malá firma. Aj táto môže nájsť možnosti ako zlepšiť svoj imidž, reputáciu svojej značky, prístup k zamestnancom, zákazníkom k životnému

---

[2] Pavlík M., Bělčík M. a kol. 2010. Společenská odpovědnost organizace. Praha: GRADA, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
[3] http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html
[4] http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html
[5] http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000015555/Book_SZP.pdf
[6] Majdúchová, H.: Spoločenská zodpovednosť firiem – skutočnosť alebo ilúzia?
[7] http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf

prostrediu. Je to už aj kvôli tomu, že malé firmy dôverne poznajú prostredie v ktorom pôsobia, svoju komunitu a jej potreby. Každá firma môže nájsť priestor na hľadanie projektov, ktoré jej pomôžu osloviť a získať novú skupinu zákazníkov, prezentovať otvorený a dôveryhodný sociálny vzťah k zamestnancom a zákazníkom, mať povesť dôveryhodného partnera, zlepšovať dodávateľsko-odberateľské vzťahy a stať sa príkladom pre iných. Znalosť lokálnych problémov jej pomôže presne identifikovať miesta, kde jej pomoc bude najúčinnejšia, pričom nemusí ísť vždy o pomoc finančnú. Firma môže komunite pomôcť svojím know how, svojimi kontaktnými sieťami, naturálnou pomocou, poradenstvom a pod.

Je pravdou, že v súčasnosti aplikované metódy merania efektívnosti investícií do CSR skôr zdôrazňujú jej pozitíva. Chýbajú však prípady, kedy firma vďaka meraniu zistila negatíva. Tieto nepochybne existujú a to predovšetkým vplyvom nesprávnej aplikácie princípov CSR. Častou príčinou je i fakt, že si mnohí manažéri zamieňajú CSR s formou marketingu a dávajú tejto firemnej politike komerčný rozmer.

Firmy veľakrát o sebe tvrdia, že sa správajú spoločensky zodpovedne, dôležitejšie je však to dokázať. Iba firma, ktorá má svoje tvrdenie doložené verifikovanými objektivizovanými veličinami, môže obhájiť svoje tvrdenie. Znamená to však, že musí byť schopná predložiť dôveryhodné údaje a správy. V tejto oblasti neexistujú žiadne univerzálne a zaručene správne postupy. Odborná literatúra i prax veľkých spoločností nám však ponúkajú určité možnosti ako sa dopracovať ako k efektívnemu riadeniu a kontrolovaniu systému CSR, tak aj k hodnoteniu jej úspešnosti.

Autori publikácie Spoločensky zodpovedné podnikanie /[8] rozdeľujú nástroje merania a hodnotenia CSR do štyroch skupín:

1. **Všeobecné princípy a kódexy správania**. Ide o princípy, ktoré obsahujú všeobecne akceptované pravidlá a metódy pre zodpovedne podnikajúce firmy. Neobsahujú žiadne povinnosti firmy podávať audit alebo reporting o aktivitách CSR.
2. **Systémy manažmentu a certifikáty**. Ide o predpisy, ktoré upravujú procesy manažmentu s vopred určeným štandardom. Pokiaľ firma tieto procesy dodržiava, obdrží oficiálny certifikát.
3. **Indexy**. Tieto sú využívané najmä agentúrami, ktoré sa zaoberajú CSR. Ide o hodnotenie vopred určených kritérií, ktorým sú pridelené určité váhy významnosti. Podľa výšky získaného indexu je možné následne vyberať spoločensky zodpovednú firmu, ktorá môže byť objektom záujmu investorov.
4. **Pravidlá prípravy správ zodpovedne podnikajúcich firiem**. Ide o súbor pravidiel, ktoré by mali firmy dodržiavať pri príprave výročných správ. Poskytuje všeobecné pravidlá ako správne a objektívne vyhodnocovať výkonnosť firmy a ako komunikovať so stakeholdermi.

Účinným nástrojom manažmentu fungujúceho systému CSR na jeho meranie a kontrolu je controling CSR. Podnik v oblasti controllingu spoločenskej zodpovednosti môže využívať nasledujúce nástroje:[9]

- Stratégia

[8] Bussard A,-Marček E.-Markuš M.-Bunčák M.: Spoločensky zodpovedné podnikanie. http://www.panet.sk/download/text_zodpovedne_podnikanie.pdf

[9] Dubcová,G.: Alternatívne systémy controllingu zodpovedného podnikania. http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/38067/1/DubcovaG_SystemControllingu_2010.pdf

- Plán
- Rozpočet
- Finančné účtovníctvo
- Manažérske účtovníctvo
- Kalkulácie

Medzi týmito oblasťami existujú vzájomné väzby a všetky sú prepojené na systém monitoringu a reportingu.

Medzi najčastejšie využívané prístupy k meraniu CSR možno zaradiť prístup **Global Reporting Initiative (GRI).**[10]

Hlavným cieľom GRI je zvýšiť kvalitu, vieryhodnosť a využiteľnosť výročných správ o CSR. GRI definuje výročnú správu ako „*verejne publikované správy, ktoré firmy sprístupňujú všetkým partnerom, s cieľom poskytnúť detailný prehľad o pozícii firmy a jej aktivitách v širších ekonomických, environmentálnych a sociálnych dimenziách*".

V súčasnosti práve tento nástroj využíva väčšina firiem. Na internetových stránkach takých spoločností ako Holcim (Slovensko), a.s., Philip Morris Slovakia, s.r.o., Citi Group, a.s., Skanska SK, a.s., Slovak Telekom, a.s., Tesco Stores SR, a.s., Západoslovenská energetika, a.s. a mnohých ďalších môžeme nájsť výročné správy o spoločenskej zodpovednosti v rôznej štruktúre, rozsahu, s rôznym zameraním a zdôrazňovaním rozličných aspektov spoločenskej zodpovednosti.

Správne štrukturovaná výročná správa by podľa GRI mala obsahovať minimálne nasledujúce časti[11]:

1. **Vízia a stratégia.** V tejto časti by mala spoločnosť identifikovať hlavné oblasti svojej činnosti, ktoré ju spájajú so spoločenskou zodpovednosťou, ktoré záujmové skupiny chce osloviť a akou formou bude s nimi komunikovať.
2. **Profil organizácie.** Táto časť by mala poskytnúť základné informácie o činnosti firmy, o jej produktoch, právnej forme, zameraní a cieľoch, poskytnúť prehľad o základných ekonomických ukazovateľoch (majetku, záväzkoch, výnosoch a nákladoch), podiel na trhu, štruktúru odberateľov a dodávateľov. V neposlednom rade by mala obsahovať metodológiu prípravy správy (časový harmonogram, kritériá, zodpovedné osoby a pod.)
3. **Opis spôsobu riadenia firmy a systémov manažmentu.** Správa by mala opisovať organizačnú štruktúru spoločnosti, stupne manažmentu s opisom ich úloh a právomocí, implementáciu a audit ekonomických, environmentálnych a sociálnych stratégií. Mala by informovať o hodnotách firmy, etickom kódexe, o dobrovoľných aktivitách, procesoch získavania certifikátov CSR.
4. **Vecný index parametrov, ktoré vyžaduje GRI.** Táto časť správy by mala obsahovať informáciu o tom, aké indikátory bude podnik sledovať a kde v správe sa nachádzajú.

[10] Ide o medzinárodnú inštitúciu, ktorá vznikla ako spoločná iniciatíva americkej mimovládnej organizácie Coalition for Environmentally Responsible economies a United Nations Environment Programme.
[11] Spracované podľa :Bussard A,-Marček E.-Markuš M.-Bunčák M.: Spoločensky zodpovedné podnikanie. http://www.panet.sk/download/text_zodpovedne_podnikanie.pdf

5. **Indikátory výkonnosti.** V poslednej časti správy by sa mali nachádzať indikátory, ktoré vypovedajú o vplyve firmy na ekonomiku, životné prostredie a spoločnosť.

V ďalšej časti GRI vychádza z trojitej výsledovky (triple-bottom-line) a konštruuje indikátory výkonnosti, ktoré sústreďuje do troch základných dimenzií podľa toho, či majú ekonomický, environmentálny alebo spoločenský rozmer. Tieto dimenzie sa následne rozpadajú do jednej až štyroch kategórií a pre každú sa určí indikátor, ktorý možno empiricky sledovať. Ako príklad uvádzame dimenziu životné prostredie.

Tabuľka 1 Vybrané indikátory výkonnosti GRI

	Oblasť	Indikátor
Životné prostredie	Materiály	Zoznam všetkých materiálov okrem vody používaných na výrobu
	Energia	Spotreba energie rozdelená podľa primárnych zdrojov
	Voda	Celková spotreba vody
	Biodiverzita	Podiel zastavanej plochy na celkovom množstve prenajatej alebo vlastnej pôdy
		Obnova využiteľného územia
	Emisie a odpad	Emisie plynov spôsobujúcich skleníkový efekt
		Celkové množstvo vyprodukovaného odpadu
	Produkty a služby	Vplyv produktov na životné prostredie
		Podiel recyklovateľných produktov na celkovej výrobe
	Celkový prehľad	Celkové výdavky na životné prostredie

Zdroj: Sustainability Reporting Guidlines, GRI 2002

V súčasnosti je možné konštatovať, že sa mnohé spoločnosti na Slovensku výborne zorientovali v písaní kvalitných správ o spoločenskej zodpovednosti. Aj keď proces tvorby správy je pomerne náročný je možné nájsť na webových stránkach veľkých spoločností kvalitné a úplné správy o CSR, ktoré sú v súlade s GRI. Ako príklad možno uviesť kvalitnú správu o CSR a trvalo udržateľnom rozvoji spoločnosti Slovnaft, a.s., Holcim Slovakia, a.s. Skanska, a.s. a pod. Horšia situácia je v stredných a menších firmách, kde sa často stretávame iba s útržkovitými, neúplnými informáciami, ktoré nedávajú objektívny pohľad na riadenie a kontrolu CSR v danej spoločnosti.

To čo možno vytknúť viacerým (aj veľkým) spoločnostiam je tiež skutočnosť, že väčšina správ sa orientuje na minulosť a možné vidieť iba málo správ, ktoré sú orientované strategicky.

Pre úplnosť je nutné dodať, že okrem GRI je možné sa stretnúť aj s inými medzinárodnými štandardami pre spoločensky zodpovedné podnikanie. Možno spomenúť najmä nasledovné:

- VeriSEAAR – špeciálne určený pre podniky orientujúce sa na etickú a celospoločenskú dimenziu
- Investors in People – zametaný na zlepšenie ľudských zdrojov a podnikovej kultúry
- Nástroje Transparency International – efektívny protikorupčný program
- Smernice OECD – orientované na nadnárodné spoločnosti pre oblasti riadenia podniku, transparentnosti, zamestnanecké vzťahy, životné prostredenie a pod.
- ISO 14000 a EMAS – systém pre oblasť ochrany životného prostredia
- ISO 26000 – systém Medzinárodnej organizácie pre normalizáciu pripravil normu pre štandardy CSR
- AA 1000 – štandard pre meranie a reportovanie etického správania
- SA 8000 – projekt na dodržiavanie ľudských práv
- Good Corporate Standard – proces overovania etického programu podniku pre skupiny stakeholderov.

ZÁVER

Sledovanie výkonnosti CSR sa stalo všeobecne uznanou potrebou. To čo zostáva otvorenou otázkou do budúcna, je obsah týchto správ. Autori, ktorí publikujú v tejto oblasti upozorňujú na nebezpečenstvo, aby sa tieto správy nestali samoúčelné, aby sa nezneužívali na získanie nálepky spoločensky zodpovednej firmy. Význam reportovania o spoločenskej zodpovednosti je predovšetkým v tom, že firmy preukazujú transparentný spôsob vynaloženia zdrojov a efektívnosť ich činností v oblasti ekonomickej výkonnosti, spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti.

LITERATÚRA

[1] Bussard A,-Marček E.-Markuš M.-Bunčák M.: Spoločensky zodpovedné podnikanie. http://www.panet.sk/download/text_zodpovedne_podnikanie.pdf
[2] Dubcová, G.: Alternatívne systémy controllingu zodpovedného podnikania. http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/38067/1/DubcovaG_SystemControllingu_2010.pdf
[3] *Sustainability Reporting Guidlines, GRI 2002*

ANALÝZA VYUŽÍVANIA SOCIÁLNYCH MÉDIÍ NA SLOVENSKU
ANALYSIS OF THE USE OF SOCIAL MEDIA IN SLOVAKIA

Štefan Majtán[1], Soňa Nemečková[2], Peter Štetka[3]

ABSTRACT

The main objective of this paper is to highlight the importance of social media as a tool of internet marketing. The target's groups of marketing strategy are in this case end-users of social networks. The paper focuses on the demographic characteristics of these users, as well as the analysis of the most popular social media portals. In the survey, we focused on the United States, which can be considered the most advanced in this area, but mainly on the Slovak Republic. Within processing we have based on an analysis of secondary data as well as on the results of own empirical survey.

KEY WORDS

social media, social networks, internet users, internet marketing

JEL Classification

M 31

ÚVOD

Sociálne média nevyužívajú len koncoví užívatelia na súkromné účely, ale aj podniky na marketingovú prezentáciu svojej firmy, resp. konkrétnych produktov. Ďalším dôvodom pre firmy je budovanie pozitívneho imidžu, vytváranie a udržiavanie interaktívnych vzťahov s verejnosťou a spotrebiteľmi. Sociálne siete sa tak zaraďujú medzi nástroje internet marketingu, ktorého význam rastie predovšetkým vďaka vedecko-technickému pokroku a pod vplyvom globalizácie. V marketingu firiem predstavujú sociálne siete nový fenomén, ktorému je preto potrebné venovať náležitú pozornosť. V príspevku sa budeme zaoberať predovšetkým charakteristikou užívateľov sociálnych médií na Slovensku, ako prijímateľov marketingovej komunikácie.

Východisko výskumu

V posledných rokoch dochádza k značnému nárastu relevantnosti a využívania sociálnych médií ako nástroja marketingovej komunikácie, čo možno fakticky doložiť napríklad prieskumom spoločnosti ISITE Design [4], realizovaným v Spojených štátoch amerických. Z prieskumu vyplýva, že práve sociálne médiá vykazujú najvyššie zvýšenie priority spomedzi všetkých marketingových nástrojov (až 74 % respondovaných podnikov). Podľa prieskumu Stelznera [6] sa spomedzi všetkých sociálnych médií využívaných na marketingové účely teší najväčšej obľube podnikov v USA platforma Twitter (88 %).

[1] Prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 34%, podiel na projekte VEGA č. 1/0358/10

[2] Ing. Soňa Nemečková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 33%, podiel na projekte VEGA č. 1/0358/10

[3] Ing. Peter Štetka, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 33%, podiel na projekte VEGA č. 1/0358/10

V tesnom závese je Facebook (87 %) a na treťom mieste sa umiestnil, skôr personálne zameraný, LinkedIn (78 %).

Sociálnym médiom s najväčším počtom užívateľov na celom svete je Facebook. Možno ho zaradiť do kategórie sociálnych sietí, kde má takisto jednoznačne dominantné postavenie, s celkovým počtom registrovaných užívateľov cca 630 miliónov [2], čo v porovnaní s celkovým počtom obyvateľov sveta, t.j. 6.775 miliónov obyvateľov [1], predstavuje takmer desatinu (9,3 %) celosvetovej populácie.

Relevantnejším porovnaním je však porovnanie s internetovo aktívnou populáciou, ktorá na prelome rokov 2010 a 2011 s najväčšou pravdepodobnosťou dosiahla úroveň dve miliardy užívateľov [3]. Ako z uvedeného vyplýva, tretina (31,5 %) internetovej populácie je registrovaná na sociálnej sieti Facebook.

Napriek uvedeným hodnotám však Facebook nie je najnavštevovanejšou stránkou sveta, aj keď sa jej od roku 2008 neustále približuje. Je ňou Google, ktorý využíva takmer 778 miliónov [5] ľudí. Ceteris paribus, aby sa sociálna sieť Facebook vyrovnala počtom užívateľov internetovému vyhľadávaču Google, potrebuje celkový prírastok užívateľov 148 miliónov, čo predstavuje takmer štvrtinu súčasnej hodnoty (23,5 %). Ak však budeme izolovane sledovať vývoj v USA, zistíme, že počet používateľov Facebooku v súčasnosti už presiahol počet používateľov vyhľadávača Google. [8]

Doteraz uvedené hodnoty predstavovali číselné vyjadrenie sily sociálnej siete Facebook. K dispozícií však máme vďaka monitorovaciemu systému CheckFacebook [2] podstatne relevantnejšie štatistiky, vyjadrujúce počet a štruktúru používateľov Facebooku v rámci jednotlivých krajín. Najväčším počtom používateľov na svete disponuje práve USA, kde celkový počet presiahol úroveň 152 mil. užívateľov, čo predstavuje až 93,25 % internetovej populácie v danej krajine. Využívanie sociálnej siete Facebook v USA v súčasnosti dosahuje svoju vrcholnú podobu. Kým v počiatkoch sociálnej siete bol v USA zaznamenaný jednoznačne najrýchlejšie rastúci trend počtu užívateľov spomedzi všetkých krajín sveta, v súčasnosti sa zaraďuje, práve naopak, k najpomalšie rastúcim. Dôvodom je práve značná saturácia internetovej populácie v krajine, v rámci uvedenej sociálnej siete. Predpokladom na výraznejší rast počtu užívateľov Facebooku v krajine je výraznejší rast samotnej internetovej populácie.

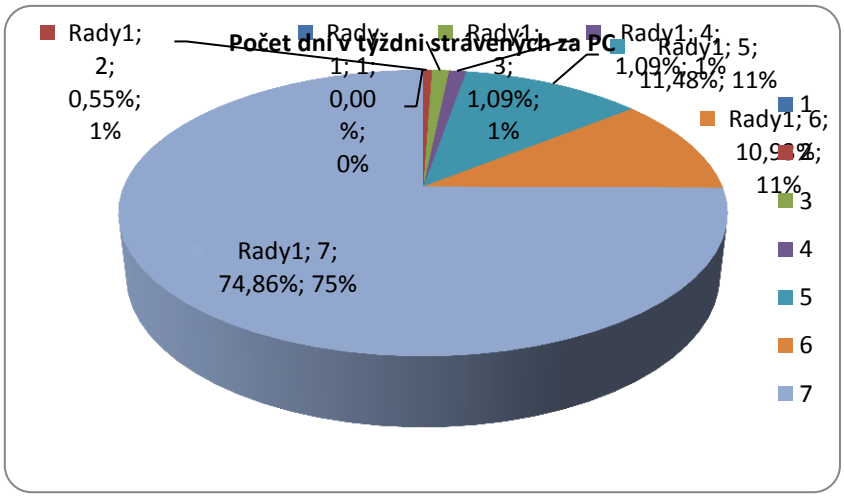
V prípade Slovenskej republiky sú absolútne hodnoty položené na podstatne nižšie úrovne, čo je samozrejme dôsledkom veľkosti krajiny a celkového počtu jej obyvateľov (5,43 mil. [7]). Celkový počet registrovaných užívateľov Facebooku na Slovensku predstavuje 1,717 mil., čo je jedna tretina (31,62 %) celkovej populácie krajiny. V porovnaní s internetovou populáciou na Slovensku (2,3 mil. obyvateľov) je tento podiel vyšší, a činí až 74,54 %. Ak túto hodnotu porovnáme s hodnotou vykazovanou pri USA, zistíme, že rozdiel medzi SR a z nášho hľadiska najsaturovanejšou krajinou sveta predstavuje necelú pätinu (18,71 %) internetovej populácie. Pomer mužov a žien je v prípade SR viac menej vyrovnaný (48,4:51,6), a približuje sa k celkovému svetovému pomeru medzi pohlaviami. Veková štruktúra užívateľov Facebooku na Slovensku taktiež nadobúda obdobné kontúry ako v USA Rozdielom je vzájomná vyrovnanosť vekovej kategórie 18-24 rokov (29,1 %) a kategórie 25-34 rokov (29,2 %). Spoločne uvedené vekové skupiny absorbujú až dve tretiny všetkých užívateľov. Oproti spomínaným Spojeným štátom americkým tvoria majoritnú skupinu nižšie vekové kategórie, čo možno doložiť umiestnením skupiny 14-17 rokov (17 %). Až po tejto skupine nasleduje kategória 35-44 rokov (13,3 %). V úzadí zostávajú skupiny 45-54 rokov (5,8 %), 55-64 rokov (2,4 %), nad 65 rokov (1,2 %). Komparatívnym špecifikom je aj podiel užívateľov do 13 rokov (2 %), kým v USA predstavovali z hľadiska relatívneho počtu úplne bezpredmetnú skupinu (0,5 %), čo je v relatívnom vyjadrení len jedna štvrtina oproti SR. [2]

Analýza

V rámci nášho vlastného výskumu sme sa koncentrovali na najrelevantnejšie skupiny užívateľov sociálnych médií, t.j. vekové skupiny 18 – 24 rokov a 25 – 34 rokov, kde sme selektívne dotazovali približne 200 respondentov. Celková demografická charakteristika skúmanej vzorky je nasledujúca. Prvú vekovú kategóriu 18 – 24 rokov tvorilo až 81% a do rozmedzia 25 – 34 rokov sa zaradilo 19% respondentov. V rámci štruktúry pohlavia tvorili 64% ženy a 36% muži. V rámci opýtaných tvorili až 76% študenti. Na druhom mieste boli s 18% zamestnanci, pričom ostatné kategórie boli zastúpené len v malom rozsahu (podnikatelia 3%, na materskej dovolenke, resp. dlhodobo PN tvorili 2% a nezamestnaní 1%). Poslednou kategóriu pri identifikácii respondentov bola úroveň ich najvyššieho dosiahnutého vzdelania. Ukončené len základné vzdelanie alebo stredné s nadstavbou nemal ani jeden respondent, pričom stredné bez maturity mal práve jeden. Najviac zastúpená kategória bola stredné s maturitou (66,67%), pričom väčšina z nich sa v predošlej odpovedi zaradila do kategórie študent, teda svoje vzdelanie naďalej rozširujú. Druhou najviac zastúpenou kategóriou bola ukončená vysoká školu 2. stupňa (22,4%). Ukončené VŠ vzdelanie 1. stupňa malo 9,29% a VŠ 3. stupňa mali dvaja respondenti.

Prvou oblasťou, ktorú sme skúmali je otázka množstva času, ktorý respondenti strávia používaním PC. Otázku sme rozdelili na dve parciálne časti. Pri prvej sme skúmali frekvenciu využívania PC meranú počtom dní v týždni strávených za PC. Odpovede znázorňuje graf č. 1. Priemerná hodnota dosiahla úroveň 6,56 dňa, z čoho vplýva, že užívatelia takmer každý kalendárny deň používajú PC.

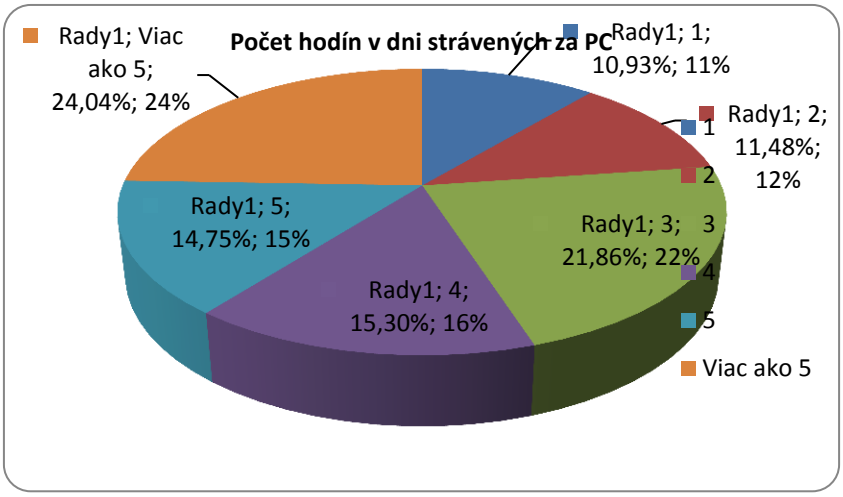
Graf 1 Frekvencia používania PC



Zdroj: Vlastné spracovanie

Okrem frekvencie sme sa zaoberali aj objemovou veličinou, vyjadrenou ako počet hodín v dni (v ktorom respondent používa PC), strávených za počítačom. Výsledky sú uvedené v grafe č. 2. Uvedené možno doplniť priemerným počtom hodín, ktorého hodnota dosiahla úroveň 5 hodín denne.

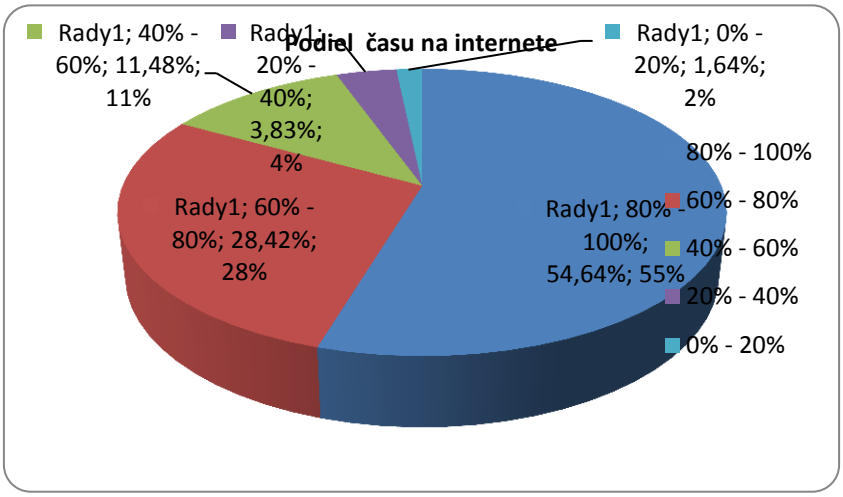
Graf 2 Počet hodín v dni za PC



Zdroj: Vlastné spracovanie

Vzhľadom na fakt, že sociálne médiá predstavujú internetovú aplikáciu, ich používanie je podmienené využívaním internetu. Preto sme ďalej skúmali, koľko percent z vyššie uvedeného času strávia respondenti používaním internetu. Výsledky sú uvedené v grafe č. 3. Pri uplatnení jednoduchého aritmetického priemeru sa dopracujeme k intervalu 60 – 80 %. Tieto pomerne vysoké hodnoty by mali brať podniky do úvahy a cielene sa tak venovať aplikácii internet marketingu do ich marketingových stratégií.

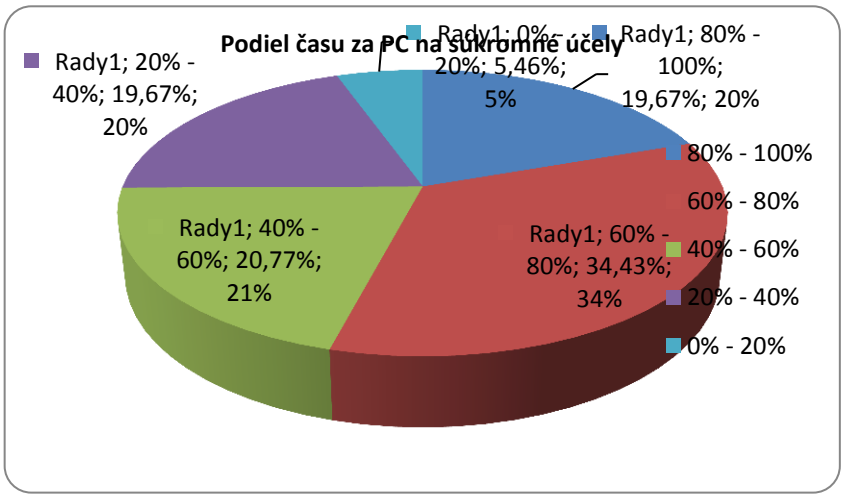
Graf 3 Podiel času na internete



Zdroj: Vlastné spracovanie

Vzhľadom na predpoklad, že koncoví užívatelia sociálnych médií sa na týchto portáloch zdržujú predovšetkým pre svoje osobné potreby, skúmali sme aj podiel času stráveného za PC na súkromné účely. Výsledky sú uvedené v grafe č. 4. Pri uplatnení jednoduchého aritmetického priemeru sa dopracujeme k intervalu 40 – 60 %. Tieto hodnoty sú pomerne vysoké, čo môže byť podmienené tým, že tri štvrtiny respondentov tvorili študenti.

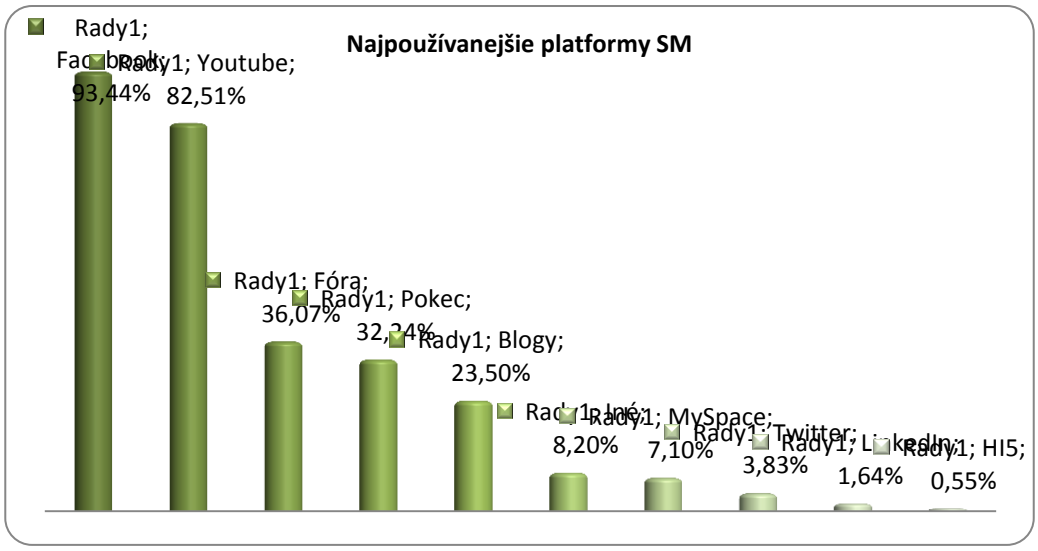
Graf 4 Podiel času na súkromné účely



Zdroj: Vlastné spracovanie

V ďalšej časti sme sa zaoberali jednotlivými platformami sociálnych médií. Skúmali sme objem ich používania vybranou vzorkou respondentov. Ako prvému bodu sme sa v tejto časti venovali stanoveniu poradia obľúbenosti vybraných platforiem. Ide o podiel súčtu užívateľov samostatnej platformy na celkovom počte užívateľov. Ako možno vyčítať z grafu č. 5, najpoužívanejšou platformou je už spomínaný Facebook, nasledovaný video-publikačným médiom YouTube. S väčším odstupom sa umiestnili fóra, blogy a najrozšírenejšia slovenská sociálna sieť Pokec. Pri odpovedi „Iné“ sme sa najčastejšie stretávali s platformami ako Gmail, ICQ, Skype, atď. Vzhľadom na to, že v dotazníku neboli jednoznačne uvedené, predpokladáme skresľujúci výsledok – objem používania. V budúcnosti plánujeme uskutočniť detailnejší prieskum a analýzu, v rámci ktorej budú respondentom priamo ponúknuté aj tieto možnosti. S menším objemom užívateľov sa stretávame pri sieti MySpace, LinkedIn a HI5. Za zaujímavé možno považovať umiestenie sociálnej siete Twitter, ktorá je síce v USA na prvom mieste, avšak v našom prieskume ju využívajú len necelé 4% respondentov.

Graf 5 Najpoužívanejšie sociálne médiá na Slovensku



Zdroj: Vlastné spracovanie

ZÁVER

Predložený príspevok poukazuje na skutočnosť, že internet sa stáva súčasťou nášho každodenného pracovného ako aj súkromného života. Vzorka našich respondentov strávi v priemere 6,5 dňa v týždni a z toho 5 hodín denne za počítačom. Približne polovica z tohto času pripadá na súkromné účely a 60–80% času trávia užívatelia surfovaním na internete. Internet ponúka veľa možností jednak pre koncových užívateľov ako množstvo príležitostí pre jeho aplikáciu do marketingových stratégií podnikov. Sociálne médiá patria medzi veľmi obľúbené a navštevované portály predovšetkým za uplynulé posledné roky. Počet ich užívateľov je enormný, čo pre podniky tvorí obrovský potenciál využitia sociálnych médií ako nástroja internet marketingu. V ďalšom vyhodnotení prieskumu sa zameriame na to, či sú užívatelia sociálnych médií dostatočne otvorení týmto novým formám komunikácie a teda či sú už vytvorené dostatočne vhodné podmienky na strane spotrebiteľov a verejnosti.

LITERATÚRA

[1] GOOGLE. 2011. *Public Data* [on-line]. 2011 [cit. 07.03.2011] Dostupné na internete: http://www.google.com/publicdata?ds=wb-wdi&met=sp_pop_totl&tdim=true&dl=sk&hl=sk&q=po %C4 %8Det+obyvate %C4 %BEov+sveta.

[2] CHECKFACEBOOK.COM. 2011. *Facebook Statistics* [on-line]. 2011 [cit. 07.03.2011] Dostupné na internete: http://checkfacebook.com/.

[3] INTERNET WORLD STATS. 2011. *Internet Usage Statistics* [on-line]. 2011 [cit.

[4] ISITE DESIGN. 2010. *2010 Web Strategy Report* : štúdia. Portland : ISITE Design, 2010. 17 s.

[5] SITA. 2009. *Počet používateľov internetu prekročil hranicu jednej miliardy* [on-line]. 2009 [cit. 06.03.2011] Dostupné na internete: *http*://pocitace.sme.sk/c/4277559/pocet-uzivatelov-internetu-prekrocil-hranicu-jednej-miliardy.html.

[6] STELZNER, M. A. 2010. *2010 Social Media Marketing Industry Report: How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Business* : Výskumná práca. SocialMediaExaminer.com. 2010. 33 s.

[7] THE WORLD BANK. 2011. *Population* [on-line]. 2011 [cit. 07.03.2011] Dostupné na internete: http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL.

[8] TVNOVINY.SK. 2010. *Američania majú radšej Facebook než Google* [on-line]. 2010 [cit. 07.03.2011] Dostupné na internete: http://m.tvnoviny.sk/index.php?article_id=544136.

TEÓRIE FIRMY
THEORY OF THE FIRM

Peter Marinič*

ABSTRACT
The article deals with the theory of the firm and identifying reasons for foundation of the firm and its existence. It brings the resume of theoretical concepts about theory of the firm from different points of view. It also discusses these concepts in few concrete applicable examples. Next part of the article deals with the comparison of hiring employees on the one hand and the making contract with the sole trader instead on the other hand. It discuses transaction cost and uncertainty connected with this dilemma. Statistical data about economic subject of ČR and SR are used to illustrate the topic better.

KEY WORDS
Theory of the firm, transaction cost, risk and uncertainty, organizational structure of the firm

JEL Classification
D23, L22, M21

ÚVOD

V článku sa autor snaží nájsť odpoveď na otázku, čo je motiváciou, príčinou vzniku firmy. Takisto sa zamýšľa nad tým, do akej miery ovplyvňujú dôvody vzniku firmy možný pohľad na posudzovanie jej konkurencieschopnosti. Odpovede sa snaží nájsť v rámci teórie firmy, zameranej práve na objasnenie vzniku a existencie firmy, prípadne na odvodnenie jej vnútornej štruktúry a usporiadania.

Teórie firmy v rámci ekonomických teórií

Ekonómia sa ako hospodárska veda zaoberá uspokojovaním ľudských potrieb prostredníctvom vytvárania statkov, slúžiacich k ich uspokojovaniu. Na jednej strane sa zaoberá objasňovaním ľudských potrieb ich vznikom a usporiadaním, čim sa vytvárajú základy pre analýzu chovania spotrebiteľa a iné teórie na strane dopytu. Na druhej strane je to zameranie sa na produkčné možnosti a metódy produkcie statkov ako aj na usporiadanie a množstvo ich vytvárania. Na tejto druhej strane stoja aj teórie firmy.

Odôvodnenie vzniku a existencie firmy, teda teóriu firmy, možno nájsť aj v slávnom diele **Adama Smitha** Bohatstvo národov[1], kde Smith objasňuje funkciu deľby práce a špecializáciu, ktorá vedie ku zvýšeniu efektivity výroby a nástupu masovej výroby, ako aj funkciu firmy ako priestoru na kumuláciu kapitálu potrebného k vybaveniu masovej výroby potrebnými výrobnými prostriedkami.

Jednou z najrozšírenejších teórii firmy je teória neoklasickej školy zastúpená predstaviteľom cambridgeskej školy **Alfrédom Marshallom**. Táto teória skúma výrobcu a jeho rozhodovanie v rámci formovania ponuky daného statku. Vychádza z predpokladu dokonalej konkurencie a racionality, pre neoklasickú ekonomickú školu samozrejmým, ktorý sa prejavuje v rámci firmy v podobe maximalizácie zisku. Teória sa teda zaoberá optimalizáciu rozhodovania firmy ako výrobcu statkov na trhoch, teda jej správania sa tak,

* Ing. Peter Marinič, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství
[1] Originálny názov: Adam Smith: The Wealth of Nations

aby maximalizovala zisk. Za účelom maximalizácie zisku firma stanovuje predajnú cenu a ponúkané množstvo statkov, v závislosti na povahe a okolnostiach na trhu statkov (produkovaných výrobkov a poskytovaných služieb). Súčasne sa určuje aj pozícia firmy na trhoch výrobných faktorov, ktoré firma obstaráva k zabezpečeniu danej produkcie ponúkaných statkov.[2]

Neoklasická teória firmy sa jednak svojimi predpokladmi zdá byť vzdialená od reality, a to najmä predpokladom dokonalej konkurencie na trhu výrobkov a služieb, ako aj na ostatných trhoch, čo síce v neskoršej dobe bolo odstránené zahrnutím nedokonalej konkurencie do danej teórie, avšak hlavným nedostatkom danej teórie je fakt, že v podstate nevysvetľuje dôvody vzniku a existencie firmy. Teda že danú teóriu nie je možné považovať za teóriu firmy, ale za teóriu trhu v závislosti od rôznych foriem konkurencie.

Pohľad na dôvod vzniku a existenciu firmy podáva **Frank H. Knight** vo svojom diele Riziko, neistota a zisk[3], v ktorom sa na základe snahy o zdôvodnenie existencie zisku dostáva k príčine vzniku a existencie firmy. Existenciu zisku nevidí v dôsledku toho, že je kompenzáciou za riziko, pretože riziko je definovateľné pomocou pravdepodobnosti a je teda v podstate možné sa proti nemu zaistiť, a tak na jeho základe nejde vysvetľovať existenciu zisku. Zisk vysvetľuje na základe existencie neistoty, proti ktorej sa nie je možné zaistiť a vznik a existenciu firmy vidí ako priestor a zároveň aj prostriedok na hľadanie zisku a vyrovnávanie sa s neistotou. V rámci firmy dochádza k redistribúcii neistoty a rizika vo vnútri firmy medzi vlastníkmi firmy a zamestnancami firmy. Vlastníci firmy nesú bremeno neistoty a toto bremeno neistoty je vyvažované ziskom, ktorý im náleží. Na druhej strane zamestnanci sa nepodieľajú priamo na bremene neistoty a teda nemajú priamy podiel na zisku, ale sú ohodnocovaní na základe dohodnutých platových podmienok vo forme mzdy.

Takisto **Ronald H. Coase**, predstaviteľ novej inštitucionálnej ekonómie, podáva vysvetlenie vzniku a existencie firmy, ktoré vidí v existencii transakčných nákladov. Transakčné náklady sú spojené s uzatváraním rôznych druhov transakcií a dohôd. Sú to náklady spojené s ich ustanovením, ako aj náklady spojené s ich udržiavaním a v neposlednom rade aj spojené s ich vynucovaním. Coase vidí odôvodnenie existencie firmy v optimalizácii týchto transakčných nákladov spojených s produkčnou činnosťou firmy.[4]

Ďalšou z teórii firmy objasňujúcou vznik a existenciu firmy je behaviorálna teória firmy, rozvinutá najmä ekonómami **Richardom M. Cyertom** a **Jamesom G. Marchom**.[5] Táto teória pozerá na firmu ako na zložitú organizovanú jednotku, so širokým spektrom cieľov, zložitým procesom rozhodovania medzi rôznymi záujmovými skupinami vo vnútri firmy ako aj mimo priestoru organizovaného firmou. Ako dôvod vzniku a existencie firmy identifikuje motiváciu zo strany pôvodných vlastníkov, ktorí firmu založili, za účelom dosiahnutia ich cieľov v danom čase.

V rámci ekonomických teórii a ich vývoja sa objavili aj iné rôznorodé vysvetlenia a odôvodnenia vzniku a existencie firmy, iné teórie firmy. Mnoho z nich podobne ako neoklasická teória firmy sa však nakoniec zameriavali viac na stránku objasnenia pozície a správania sa firmy na trhu.

Diskusia v rámci predstavených teórii firmy

Zo Smithovým pojatím existencie firmy je možné i po dlhej dobe od jeho prednesenia súhlasiť. Existenciu firmy možno vidieť v zvyšovaní efektivity a produktivity práce založenej

[2] SOJKA, Milan. *Dějiny ekonomických teorií*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2000. 298 s. ISBN 80-7184-991-X, s.74
[3] Originálny názov: Risk, uncertainty and profit
[4] DEMSETZ, Harold. *The economics of the business firm: seven critical commentaries*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1997. 179 s. ISBN 0-521-58865-0
[5] CYERT, Richard Michael, MARCH, James G. *A behavioral theory of the firm*. 2nd. ed. Cambridge: Blackwell Publisher, 1992. 252 s. ISBN 0-631-17451-6

na deľbe práce, avšak iba do určitej miery, do optimálnej úrovne.[6] V tomto zmysle by táto úvaha bola v súlade s Coaseovim pojatím optimalizácie transakčných nákladov spojených s produkciou významného množstva výstupu. Z nákladového pohľadu sa javí združenie pracovníkov na jedno miesto za účelom produkcie výstupu firmy účelnejšie ako výroba danej úrovne (daného množstva v rovnakej alebo porovnateľnej kvalite) výstupu na mnohých rozptýlených miestach. Je viac ako jasné, že zmenšením priestorových vzdialeností medzi pracovníkmi na prijateľnú veľkosť, ich združením na jedno produkčné miesto, je možné predpokladať zníženie (v mnohých prípadoch podstatné) nákladov spojených s transportom, skladovaním, evidovaním materiálového toku, ako aj iných nákladov napr. na zabezpečenie bezproblémovej komunikácie a predávaniu informácii.

Takisto je možné súhlasiť s potrebou kumulácie kapitálu k zabezpečeniu produkcie viacerých statkov, hlavne tých, ktoré sú náročné na technologické zázemie potrebné k ich produkcii. Firmu je teda možne považovať za vhodný nástroj na takúto kumuláciu kapitálu a zabezpečenie daného technologického zázemia. Zvlášť dobrým príkladom na danú problematiku je právna forma firmy v podobe akciovej spoločnosti, ktorá slúži k združovaniu v prevažnej miere veľkého počtu vlastníkov, teda investorov kapitálu. Dochádza tak ku kumulácii potrebného objemu kapitálu v podobe u ktorej sa s veľkým počtom vlastníkov počíta aj v právnej úprave.

Knightov pohľad na neistotu a jej rozloženie medzi vlastníkov firmy a zamestnancov v podstate zachytáva logické rozdelenie práva na zisk, ktorý náleží vlastníkom firmy. Zamestnanci zväčša nemajú právo na zisk, či jeho podiel. Firma je prostredím, v ktorom je problém spojený s neistotou riešený. Takéto odôvodnenie vzniku a existencie firmy sa javí ako opodstatnené.

Transakčné náklady a neistota v prípade pracovníkov firmy

Vyššie spomínané prístup poskytujú odôvodnenie vzniku a existencie firmy, avšak inšpirujú k zamysleniu nad usporiadaním firmy, v zmysle zloženia jej pracovníkov. Pokiaľ Coase uvažuje optimalizáciu transakčných nákladov ako dôvod vzniku a existencie firmy, je možné tento pohľad uplatniť aj na pracovníkov. Pokiaľ sú pracovníkmi zamestnanci, ktorých pracovná náplň je upravovaná v rámci kontraktu s firmou sú s tým spojené určité transakčné náklady. Ako alternatíva k pracovníkom firmy je uvažovaná možnosť nákupu daných vstupov na trhu. Za jednu z foriem nákupu potrebných vstupov môžeme považovať aj nahradzovanie zamestnancov živnostníkmi.[7] V podstate ide o uprednostňovanie toho spôsobu zabezpečenia potrebných vstupov, s ktorým je spojené nižšie transakčné náklady.

Za úvahu však stojí bližšie posúdenie výhodnosti toho ktorého variantu riešenia problematiky pracovníkov. Pre jednoduchosť uvažujme rovnosť medzi celkovou cenou práce zamestnanca, teda celkových nákladov ktoré sú z pohľadu firmy spojené s jedným zamestnancom, a celkovou sumou za ktorú by bol najatý na danú prácu živnostník. Rozdiel medzi týmito variantmi teda budú tvoriť len rozdielne vysoké transakčné náklady. Otázkou ostáva, či budú tieto transakčné náklady rozdielne.

Medzi transakčné náklady spojené so zamestnancom možno zarátať náklady spojené s potrebou vyhľadania daného zamestnanca na trhu práce. Tieto náklady však môžu mať podobnú výšku ako náklady spojené s vyhľadaním vhodného živnostníka na vykonávanie danej pracovnej pozície. Náklady na uskutočnenie samotnej dohody sú v oboch prípadoch porovnateľné. Pokiaľ by nebolo dohodnuté so živnostníkom inak, je možné predpokladať, že

[6] Do úrovne, ktorú sú pracovníci vykonávajúci danú činnosť schopný dlhodobo vykonávať na vysokej úrovni kvality, bez tlaku na vytvárania vedľajších nákladov. Je potrebné vyhnúť sa problémom spojeným s prílišnou deľbou práce a prístupom vedeckého riadenia výroby, tzv. taylorizmom.

[7] Tejto forme nahradzovania zamestnancov živnostníkmi sa v súčasnej dobe bránia mnohé zákonníky práce a tak je aplikácia takejto substitúcie do značnej miery v reálnych podmienkach problematická, avšak nie vylúčená.

v prípade kedy by bola s ním ukončená spolupráca, nevznikal by mu nárok na žiadne mimoriadne vyrovnanie. Na druhej strane zákonník práce zaručuje zamestnancovi právo na odstupné vo výške minimálne niekoľko mesačnej mzdy. V súčasnosti, keď je zamestnávateľ povinný hradiť zamestnancovi prvých niekoľko dni nemocenskej dovolenky, je potrebné aj túto problematiku zahrnúť do porovnávania transakčných nákladov. Pokiaľ v prípade zamestnanca v tomto prípade sú dodatočné náklady v prípade živnostníka tu dodatočné náklady nevznikajú, nakoľko živnostník vykonáva danú pracovnú činnosť zmluvnou formou, bez nároku na úhradu nemocenskej dovolenky, či akejkoľvek doby strávenej na akejkoľvek dovolenke.

K posudzovanie variantného riešenia problematiky obsadzovania pracovníkov formou zamestnancov alebo formou živnostníkov hraje tiež úlohu riziko, alebo lepšie povedané neistota. Ide o neistotu spojenú s dodržiavaním dohodnutých podmienok kontraktu. Najmä o problematiku trvania vzťahu medzi firmou a pracovníkom, možnosti jej ukončenia, prípadne vymáhania plnení vyplývajúcich z týchto kontraktov. Neistota spojená s trvaním a ukončovaním vzájomného vzťahu je však prítomná jak vo vzťahu zamestnaneckom, tak vo vzťahu zmluvnom so živnostníkom. Tak ako môže živnostník ukončiť zmluvný vzťah s firmou zo dňa na deň, takisto sa môže zamestnanec rozhodnúť ukončiť zamestnanecký pomer zo dňa na deň. Obdobne je to z pohľadu firmy. Zamestnanecký vzťah je však o niečo komplikovanejší a teda aj jeho ukončovanie je zložitejšie v právnej rovine, na druhej strane, keďže nikoho nemožno nútiť pracovať a nikto nemôže nútiť firmu niekoho zamestnávať, je po stránke rozhodovania aj zamestnanecký vzťah uvoľnený. Neistota spojená s kvalitným výkonom pracovníka je možné jednoduchšie riešiť v prípade zmluvného vzťahu so živnostníkom, jeho okamžitým ukončením.

Jednoznačné posúdenie výhodnosti toho ktorého variantu riešenia problematiky obsadzovania pracovných pozícii nie je možné na všeobecnej úrovni a záleží od konkrétneho prípadu. Otázkou potom zostáva motivácia preferencii zamestnaneckého variantu z pohľadu práva oproti vzťahu riešeného zmluvne so živnostníkom.

Aplikácia problematiky na štatistických údajoch

Určitým náhľadom na problematiku firiem, ich vznik a existenciu, môžu slúžiť aj tabuľka 1 a tabuľka 2, ktoré zobrazujú počet ekonomických subjektov v Českej republike a v Slovenskej republike. Možno na ich príklade pozorovať ústup štátnych podnikov, ku ktorému dochádza v poslednej dobe transformáciou na akciové spoločnosti. Proti tomu je výrazný nárast počtu obchodných spoločností v oboch republikách. Takisto dochádza k celkovému nárastu počtu ekonomických subjektov v oboch republikách, avšak rozdielnym tempom. Toto rozdielne tempo je spôsobené aj rôznym pomerom ekonomických subjektov k celkovej populácii v danej republike. V Českej republike je tento pomer cca 1 ekonomicky subjekt na 4 obyvateľov. V Slovenskej republike je tento pomer cca 1 ekonomicky subjekt na 9 obyvateľov. Najmarkantnejší rozdiel v posudzovaných štatistikách je v počte fyzických osôb – podnikateľov, resp. živnostníkov, v jednotlivých republikách. V českej republike je tento pomer cca jedna fyzická osoba – podnikateľ na 5,6 obyvateľov, kým na Slovensku je tento pomer výrazne odlišný, a to konkrétne jedna fyzická osoba na 13,6 obyvateľov.

Tento výrazný rozdiel v pomere fyzických osôb ako podnikateľov, resp. v počtoch živnostníkov vzhľadom ku celkovej populácii danej republiky je možné vysvetliť rozdielnym postojom voči nahradzovaniu zamestnancov živnostníkmi v prípadoch riešenia obsadzovania pracovných pozícií. Na Slovensku prevláda snaha ochraňovať postavenie zamestnancov vo vzťahu voči zamestnávateľom, teda firmám a zabraňovať výkonu závislej práce formou vzťahu medzi firmou a živnostníkom. V Českej republike sú dané praktiky, známe pod označením *„švarc systém“* viac tolerované. Táto skutočnosť sa prejavuje aj na množstve živnostníkov vzhľadom na celkový počet obyvateľov danej republiky.

Tabuľka 1 Počet ekonomických subjektov v ČR podľa vybraných právnych foriem

		Súkromní podnikatelia		Obchodné spoločnosti		Družstva	Štátne podniky
ROK	SPOLU	Celkom	Zapísaní v OR	Celkom	a.s.		
2000	2 050 770	1 572 917	15 886	204 075	14 092	11 007	200
2001	2 121 562	1 624 445	20 231	214 637	14 845	11 536	177
2002	2 223 745	1 708 204	21 389	220 461	15 260	12 085	145
2003	2 325 977	1 771 945	20 822	232 204	15 903	13 078	126
2004	2 063 091	1 770 014	18 696	244 537	16 403	13 334	107
2005	2 086 614	1 781 096	17 889	256 657	17 031	13 839	102
2006	2 117 129	1 796 336	17 332	270 884	18 093	14 391	93
2007	2 160 317	1 817 408	17 264	290 218	20 455	14 887	85
2008	2 211 940	1 845 016	17 499	311 309	22 700	15 338	78
2009	2 434 435	1 839 233	17 078	329 100	233 312	15 636	76

Zdroj: SYNEK, Miloslav, Manažerská ekonomika. 5. Vyd. Praha: Grada. 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1

Tabuľka 2 Počet ekonomických subjektov v SR podľa vybraných právnych foriem

		FO - podnikatelia		Obchodné spoločnosti	Družstvá	Štátné podniky	Ostatné organizácie
ROK:	SPOLU:	Celkom	Živnostníci				
2001	396 578	303 506	279 597	55 340	1 682	67	35 983
2002	390 760	297 400	273 322	52 703	1 523	44	39 090
2003	431 132	329 720	306 356	57 647	1 517	37	42 211
2004	474 663	360 378	336 640	67 143	1 564	35	45 543
2005	493 871	367 094	344 870	76 632	1 542	30	48 573
2006	527 486	388 246	364 185	86 317	1 501	22	51 400
2007	549 413	399 641	374 382	94 580	1 492	21	53 679
2008	588 181	418 221	392 841	112 149	1 535	23	56 253
2009	593 219	413 867	387 876	119 268	1 553	23	58 508
2010	607 397	410 308	384 202	134 336	1 580	21	61 152

Zdroj: Databáza regionálnej štatistiky, Štatistický úrad Slovenskej republiky. [online]. [cit. 2011-04-15] Dostupný na WWW: http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/

ZÁVER

Teórie firmy sa vyvíjali v čase tak, aby lepšie zachytávali aktuálnu problematiku spojenú so vznikom a existenciou firmy. V mnohých prípadoch sa odklonili od takto úzko špecifikovaného pohľadu na teóriu firmy a zaoberali sa aj vnútorným usporiadaním a motiváciou vo vnútri firmy. Neoklasická teória vo svojej podstate neobjasňuje vznik a existenciu firmy, ale charakterizuje postavenie firmy na trhu a jej správanie sa v rámci tohto trhu.

V rámci posudzovania problematiky zabezpečovania výkonu pracovníka z hľadiska jeho vzťahu k firme ako zamestnanca alebo na základe zmluvného vzťahu firmy a živnostníka je problematické rozhodnúť o výhodnosti toho ktorého zvoleného variantu. Je preto ťažšie pochopiteľné prísne ochranárske postavenie vo vzťahu politikov ku zamestnancom a preferovanie tohto vzťahu pred vzťahom zmluvným medzi firmou a živnostníkom.

Ochranársky prístup ku vzťahu zamestnanca a firmy teda bráni vzniku a rozšíreniu možnosti výkonu pracovných pozícií na báze zmluvného vzťahu medzi firmou

a živnostníkom a v princípe limituje vznik a existenciu nových firiem, za ktoré by novovzniknutých živnostníkov bolo možné považovať.

Z právneho hľadiska sa ponúka ďalší pohľad na problematiku. Avšak tento pohľad je jednoduchým, až triviálnym odôvodnením existencie firmy, aj keď v súčasnej dobe ho možno považovať za pádny argument. Právne hľadisko totiž vyžaduje na uskutočňovanie podnikateľských aktivít určitú právnu formu, inak túto aktivitu považuje za protizákonnú a sankcionuje ju.

LITERATÚRA

[1] CYERT, Richard Michael, MARCH, James G. A behavioral theory of the firm. 2nd. ed. Cambridge: Blackwell Publisher, 1992. 252 s. ISBN 0-631-17451-6

[2] DEMSETZ, Harold. The economics of the business firm: seven critical commentaries. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1997. 179 s. ISBN 0-521-58865-0

[3] SOJKA, Milan. Dějiny ekonomických teorií. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2000. 298 s. ISBN 80-7184-991-X

[4] SYNEK, Miloslav, Manažerská ekonomika. 5. Vyd. Praha: Grada. 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1

[5] Databáza regionálnej štatistiky. Štatistický úrad Slovenskej republiky. [online]. [cit. 2011-04-15] Dostupný na WWW: http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/

KOUČING – MODERNÁ METÓDA VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV

COACHING – MODERN METHOD OF EDUCATION OF EMPLOYEES

Marta Markovičová[1]

ABSTRACT:
Forecasts of economic development in early 2010 claimed that unemployment increases this year. Recent statistics of Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky on 30 11. 2010 showed that the registered unemployment rate reached 12.22%. it has decreased by 0.18 pp. This suggests that after two years employment began to increase, albeit modest.
The demand for labor increases while also increase requirements on the workforce. Businesses need a stable base of employees, which they can build on not only now but well into the future. Given these social changes are growing demands for labor flexibility, for the completion and acquisition of new knowledge of employees. The trend is to use modern methods of training employees.

KEY WORDS:
education, education methods, coaching, coaching technics

JEL Classification:
M53

ÚVOD

V poslednom období zaznamenávame zvyšujúci sa trend dopytu po pracovných silách.

Záujem je hlavne o ľudí lojálnych, podnikateľsky zmýšľajúcich. Do popredia sa dostávajú ľudské kvality, ako slušnosť, odvaha, pevné nervy, odolnosť voči stresu. Zvyšujú sa nároky na pracovnú silu, čo sa prejavuje v zvýšených nárokoch na vzdelanie pracovnej sily. Vzhľadom na ešte stále pretrvávajúce ekonomické problémy v mnohých firmách, podniky dôsledne analyzujú potrebu vzdelávania zamestnancov a finančnú náročnosť na vzdelávanie. Na druhej strane si uvedomujú, že iba dostatočne vzdelaní zamestnanci sú schopní riešiť veci v podmienkach permanentných zmien a zabezpečiť konkurencieschopnosť firmy.

Metódy vzdelávania

„*Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces , v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód.*

Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými.“[2]

---

1 Ing.Marta Markovičová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská 1/b, 852 35 Bratislava 5

[2] KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : SPRINT – vfra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5. s. 106-107

Podnikové vzdelávanie sa uskutočňuje s cieľom utvoriť podmienky na efektívne plnenie úloh podniku a jeho konkurencieschopnosť na trhu prostredníctvom permanentného formovania pracovného potenciálu. Podnik si analyzuje potrebu vzdelávania, zisťuje, čo je skutočne potrebné a úspešné pre zamestnancov. Podľa toho sa vyberajú potom metódy vzdelávania.

„***Metódy vzdelávania*** *sa najčastejšie členia na nasledujúce dve skupiny:*

Metódy vzdelávania pri výkone práce (na pracovisku) , *ku ktorým patria najmä inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady a sebavzdelávanie,*

Metódy vzdelávania mimo pracoviska *predstavujú také metódy, ako sú prednáška, demonštrovanie, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácia, hranie rolí, assessment centre (diagnosticko-výcvikový program), výučba využitím techniky (videokonferencie, vzdelávanie prostredníctvom počítača), resp. aj „školenie hrou" (outdoor training).*"[3]

V tomto príspevku sa budeme venovať podrobnejšie jednej z moderných metód vzdelávania, a to koučingu.

Koučing

V odbornej ekonomickej literatúre existuje mnoho definícií koučingu.

„***koučing*** *- je formálne, cielené vedenie zamestnancov. Kouč má svojich zverencov, vedením ktorých je formálne poverený, a je za ich výsledky (podobne ako v športe) do istej miery zodpovedný. Kouč pripravuje a usmerňuje zamestnancov v práci.*"[4]

„*V pracovnom kontexte koučovanie znamená pomáhať ľuďom v zlepšení pracovného výkonu tým, že úlohy, ktoré bežne robia, použijeme ako študijný materiál a pomocou určitého postupu zvýšime ich uvedomenie a schopnosť danú situáciu riešiť.*"[5]

Ide o modernú metódu vzdelávania, ktorú môžeme zaradiť medzi metódy vzdelávania pri výkone práce (na pracovisku). Koučing (angl. výraz coaching) patrí medzi obľúbené metódy vzdelávania.

Pri tejto metóde vzdelávania ide o dlhodobé, permanentné, plánovité podnecovanie a smerovanie školeného zamestnanca k iniciatíve a očakávanému výkonu, prostredníctvom existujúcich alebo modifikovaných príležitostí v práci. Celý proces sa odohráva v zmysle dohody medzi koučom a pracovníkom. Kouč je človek, ktorý pomáha pracovníkom zlepšiť ich výkonnosť v tom, čo práve robia. Pomáha im zlepšovať ich znalosti, zručnosti a zvýšiť sebavedomie. Všetko sa vykonáva v pracovnom prostredí. Pracovník vykonáva špeciálne úlohy, má vymedzenú osobnú zodpovednosť, zastupuje napr. počas dovolenky, robí

[3] KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : SPRINT – vfra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5. s. 114

[4] BAJZÍKOVÁ, Ľ. – LUPTÁKOVÁ, S. – RUDY, J. – VARGIC, B. – WEIDLICH, R. 2007. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava : Univerzita Komenského Bratislava, 2007. 213 s. ISBN 978-80-223-2313-0. s. 97

[5] FLEMING, I. – TAYLOR, A. J. D. 2005. *Koučování, Management do kapsy 2*. Praha : Portál, 2005. 107 s. ISBN 80-7367-009-7. s. 8 (pozn. vlastný preklad autora)

prezentácie na konferenciách a pod. Tieto jemu pridelené úlohy – aktivity sú podchytené v dlhodobom pláne a zosúladené s jeho kariérnym rozvojom. Plnenie úloh sa v stanovených intervaloch vyhodnocuje. Písomnú správu predkladá školený zamestnanec svojmu nadriadenému formálnym alebo neformálnym spôsobom. Správa je podkladom pre diskusiu o dosiahnutých výsledkoch a slúži na plánovanie aktivít na ďalšie obdobie. Takto sa zabezpečí kontinuálne pokračovanie procesu vzdelávania.

V praxi má koučing podobu interného a externého koučingu.

Interný koučing je štýl vedenia manažérov. Manažér – kouč obmedzuje priame príkazy a prejavy formálnej moci a nahrádza ich prístupom dôvery k zamestnancom, prísľubom pomoci, rady a podpory pri plnení úloh. Interný koučing sa využíva v prevádzke, pre radových pracovníkov.

Externý koučing sa využíva hlavne pre vzdelávanie manažérov podniku, za účelom posilnenia ich silných stránok a eliminácie resp. odstránenia nedostatkov. Profesionálny kouč dlhodobo poskytuje manažérom pomoc pri riešení zložitých pracovných úloh a problémov.

Externý koučing sa využíva s cieľom zvýšiť efektívnosť a kvalitu riadenia manažérov, čím sa dosiahne zvýšenie výkonnosti ich samotných ako aj nimi riadených tímov.
Externý koučing sa využíva pre manažérov všetkých riadiacich úrovní, projektových manažérov a špecialistov.

Výhody a nevýhody koučingu

Výhody pre školeného zamestnanca

Výhodou koučingu je dlhodobá úzka spolupráca školeného zamestnanca a kouča. Keďže koučing je založený na dôvere kouča a zamestnanca, zamestnanec sa učí od toho, komu dôveruje, v jemu známom prostredí, rozvíja zručnosti, ktoré potrebuje v práci a môže aj v budúcnosti využiť v inej práci. Môže využiť skúsenosti tých, ktorí podobnú prácu už robili a môže sa poučiť na ich chybách. Dôležité je aj to, že sa nestrápni, ak urobí nejakú chybu, nakoľko spolupráca s koučom je založená na dôvere.

Výhody pre podnik

Školený zamestnanec sa učí z reálnych pracovných skúseností, ktoré môže využiť v reálnych pracovných situáciách. Podnik šetrí čas, ktorý by strávil na školeniach a seminároch, čo pre podnik častokrát znamená finančné úspory.
Koučing predstavuje aj upevňovanie vzájomných vzťahov v pracovnom tíme, keďže školení zamestnanci môžu odovzdávať svoje vedomosti, zručnosti a skúsenosti iným zamestnancom a medzi sebou navzájom.

Nevýhody

Formovanie pracovných schopností prebieha pod tlakom pracovných úloh.

Predpokladom úspešného fungovania koučingu je aktivita koučovaného, dobrý vzťah medzi koučom a školeným zamestnancom a profesionalita kouča.

Koučing nebude fungovať v prostredí, kde sa zamestnancom stále niečo prikazuje a nemajú možnosť ovplyvňovať pracovný proces, v atmosfére strachu, kde vzťah medzi zamestnancom a koučom nie je dôverný, keď zamestnanec koučovi neverí, ak kouč má koučovať príliš veľa ľudí, ak kouč a pracovník pracujú v odlišných pracovných oblastiach.

Techniky koučingu

„Z hľadiska praktickej aplikácie koučingu ide o využívanie kombinácie techník, ktoré pomáhajú koučovanému učiť sa. Medzi hlavné techniky patria:

- *pýtanie sa*
- *aktívne počúvanie*
- *poskytovanie spätnej väzby*“[6]

Východiskovou technikou koučingu je kladenie otázok a systém GROW.

Aktívne počúvanie je spôsob reagovania na partnera v komunikácii. Je dôležité snažiť sa pritom pochopiť čo najlepšie, čo partner hovorí.

Pri koučingu sa využíva aj vysvetľovanie, usmerňovanie, inštruktáž ako aj sústavná, pravidelná kontrola výkonu zamestnanca.

Veľmi dôležitou je aktívna spätná väzba o výsledkoch práce a pokrokoch. Kouč informuje pritom zamestnanca ako vníma jeho správanie, výkon a ako sa pri tom cíti. Spätná väzba má prínos, ak je pravidelná, konštruktívna a individualizovaná. Spätná väzba má byť uznaním alebo konštruktívnou kritikou.

ZÁVER

Vzhľadom na súčasné spoločenské zmeny nadobúda vzdelávanie zamestnancov stále väčší význam. Podniky aj napriek tomu, že musia optimalizovať svoju podnikateľskú činnosť a neustále šetriť náklady, si uvedomujú, že bez vzdelaných a flexibilných zamestnancov nebudú schopné zabezpečiť do budúcna svoju konkurencieschopnosť.

Konečná voľba metódy vzdelávania závisí od finančných možností podniku, jeho cieľov ako aj požiadaviek na vzdelávanie, jeho obsahu a cieľov, miesta realizácie a účastníkov vzdelávania.

Koučing patrí medzi efektívne a obľúbené metódy vzdelávania. Znamená rozvíjanie schopností, vedomostí a zručností pracovníkov v manažmente a obchode. Umožňuje a napomáha rozvoju zamestnanca a maximalizuje jeho výkon. Koučing znamená mnohokrát pre podnik úsporu času, ktorý by trávil zamestnanec na kurzoch, školeniach, seminároch, čo umožňuje podniku dosahovať aj finančné úspory,

LITERATÚRA

[1] BAJZÍKOVÁ, Ľ. – LUPTÁKOVÁ, S. – RUDY, J. – VARGIC, B. – WEIDLICH, R. 2007. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava : Univerzita Komenského Bratislava, 2007. 213 s. ISBN 978-80-223-2313-0

[2] FLEMING, I. – TAYLOR, A. J. D. 2005. *Koučování, Management do kapsy 2*. Praha : Portál, 2005. 107 s. ISBN 80-7367-009-7

[3] KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : SPRINT – vfra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5

[4] OLEXOVÁ, C. 2010. Ako úspešne koučovať. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. ISSN 1335-1508, roč. 2010, č. 8-9, s. 196-205

[5] OLEXOVÁ, C. 2010. Moderné metódy vzdelávania zamestnancov. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. ISSN 1335-1508, roč. 2010, č. 6-7, s. 406-412

[6] Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny: http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky/2010.html?page_id=13283

[6] OLEXOVÁ, C. 2010. Ako úspešne koučovať. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. ISSN 1335-1508, roč. 2010, č. 8-9, s. 198

FINANCOVANIE POTRIEB MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV KOMERČNÝMI BANKAMI

FINANCING OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES BY COMMERCIAL BANKS

Daniel Markuš[*] a Jana Markušová[**]

ABSTRACT

Small and medium enterprises have very important role in the economy of every country. This sector of the national economy influences the growth and development of the whole society. In the economic grouping of EU small and medium enterprises have very significant role because of the number of SMEs, social dynamics and dynamics of innovative development. Incorporation SMEs in integration of EU means advantages of developed economic environment, on the other hand new and attractive business possibilities for active and conceptually driven SMEs. So many times the companies have finance problems to expand their activity and to penetrate new markets and stable their position in the market. In these cases the companies contact the bank in order to obtain credit resources necessary for their own activities.

KEY WORDS

Small and medium enterprises (SMEs). Business loan. Commercial banks. Funds. Economy.

JEL Classification

G21

ÚVOD

Rozvoj malého a stredného podnikania je považovaný za dôležitý faktor ekonomického rozvoja, pretože tvorí najrozsiahlejšiu časť nášho hospodárstva. Doba, v ktorej žijeme, je veľmi rýchla, dynamická no momentálne stále poznačená finančnou krízou. Rozmach Slovenskej republiky, ktorý bol príznačný pre minulé roky, sa ani v tomto roku s najväčšou pravdepodobnosťou nezopakuje. Avšak nemôžeme zabudnúť na skutočnosť, že nevyhnutným predpokladom fungujúcej ekonomiky štátu je existencia a prítomnosť malých a stredných podnikov (MSP). Tento sektor národného hospodárstva sa výrazným merítkom podieľa na raste a rozvoji celej spoločnosti. Za účelom realizácie podnikateľských zámerov a uskutočňovania nových nápadov a myšlienok je potrebné pre tento sektor neustále vytvárať také podmienky aby sa mohli zrealizovať. Keďže mnohé podnikateľské subjekty nedisponujú vlastnými finančnými prostriedkami, ktoré by im umožnili svoje nápady a predstavy realizovať, je prirodzené, že hľadajú možnosti ako si chýbajúce finančné prostriedky zabezpečiť. Na financovanie svojich zámerov sa podnikatelia snažia využiť niektorý z úverových produktov komerčných bánk. Podnikatelia, ktorí nedisponujú požadovaným zabezpečením, ktoré komerčné banky vyžadujú, obracajú sa na rôzne agentúry, ktoré sa im v oblasti financií snažia pomôcť. Spomenieme napríklad Slovenskú záručnú a rozvojovú banku (SZRB) alebo Národnú agentúru pre rozvoj malého a stredného podnikania (NARMSP).

[*] Ing. Daniel Markuš, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, spoluautorský podiel 50%

[**] Ing. Jana Markušová, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, spoluautorský podiel 50%

Cieľom príspevku je zhodnotiť financovanie malých a stredných podnikov prostredníctvom komerčných bánk a posúdiť ich vývoj so zohľadnením časového obdobia 2009 – 2010.

Význam malých a stredných podnikov pre hospodárstvo krajiny

Vzhľadom na rastúcu životaschopnosť malých a stredných podnikov je možné ich považovať za najvýkonnejší motor každej trhovej ekonomiky. Je nespornou skutočnosťou, že v štruktúre všetkých podnikov tvoria malé a stredné podniky drvivú väčšinu.

V Európe operuje 19 miliónov malých a stredných podnikov, ktoré predstavujú 99,8 % všetkých podnikov v EÚ a zamestnávajú viac než 74 miliónov ľudí [1].

Spoločenský prínos

Málokto si uvedomuje, že malé a stredné podniky garantujú najbežnejšie slobody. Dávajú šancu k slobodnému uplatneniu občanov – podnikateľov, dávajú šancu k samostatnej realizácii ľudí v produktívnom procese. Malí a strední podnikatelia nemôžu získať moc pre seba, nemôžu dosiahnuť monopolné postavenie. Sú vlastne protipólom ekonomickej i politickej moci. Ľudia sa v týchto firmách učia prežiť a učia sa zodpovednosti, pretože akýkoľvek omyl pre nich môže znamenať pád a vlastnú stratu. Malý či stredný podnikateľ nemá kam uniknúť, dôsledky neúspechu nesie osobne.

Malé a stredné podniky sú obvykle tesnejšie zviazané s daným regiónom kde podnikateľ spravidla sídli. Okrem toho, že poskytuje danému regiónu zamestnanosť a ekonomické prínosy, nie je výnimočné, že sa stáva sponzorom rôznych charitatívnych a ďalších akcií. Nemenej významnou skutočnosťou je to, že vo vzťahu k danému prostrediu sú títo podnikatelia oveľa menej anonymní. Ich okolie ich pozná a ich aktivity sú tak pod verejnou kontrolou.

Ekonomický prínos

Podnikanie v malých a stredných podnikoch má v porovnaní s veľkým podnikom jednoduchú a pružnú organizačnú štruktúru, dokáže sa rýchlo a pohotovo adaptovať na meniaci sa dopyt a je flexibilné.

V štruktúre podnikateľských subjektov malé a stredné podniky predstavujú dynamický prvok. S prehlbujúcimi sa globalizačnými tendenciami, keď dochádza k nástupu multinárodných korporácií a reťazcov, pôsobia malé a stredné podniky proti posilňovaniu monopolných tendencií. Na jednej strane sú neustále monopolmi vytláčané z trhu, na strane druhej si nachádzajú nové možnosti, v ktorých sa môžu rozvíjať. Hľadajú najvýhodnejšie uplatnenie na lokálnom trhu napr. tým, že vyhovejú individuálnym požiadavkám. Malé a stredné firmy sú nositelia veľkého množstva drobných inovácií, adaptácií na premenlivé potreby spotrebiteľa. Naviac sa môžu exponovať v okrajových oblastiach trhu, ktoré nie sú pre väčšie podniky zaujímavé. Množstvo malých a stredných podnikov však veľmi úzko spolupracuje s veľkými podnikmi ako ich subdodávatelia [2].

Financovanie malých a stredných podnikov komerčnými bankami

Keďže malé a stredné podniky trpia nedostatkom finančných prostriedkov, preto sa snažia využiť všetky dostupné zdroje financovania. Na prelome tisícročí bolo financovanie MSP na Slovensku jednou z najväčších bariér ich rozvoja. Túto skutočnosť možno pripísať

kolabujúcemu bankovému sektoru v tom období a neexistencii alternatívnych kapitálových zdrojov.

Aj keď v súčasnosti je rovina financovania diametrálne odlišná a MSP sú alfou a omegou firemného bankovníctva na Slovensku, banky v tomto období pristupujú k úverovému vzťahu veľmi obozretne. Napriek tomu ponúkajú široké portfólio produktov pre tento segment, do ktorého zahrňujeme investičné a obchodné úvery podľa účelu ich použitia, úvery na bežnú prevádzku, na rozvoj, na investíciu do výroby alebo aj na dlhodobejšie investície. Všetky komerčné banky pôsobiace na Slovensku sa snažia získať klientov, ktorým by uvedené typy úverov mohli poskytnúť, avšak reálnu šancu získať podnikateľský úver majú len stabilné a prosperujúce firmy.

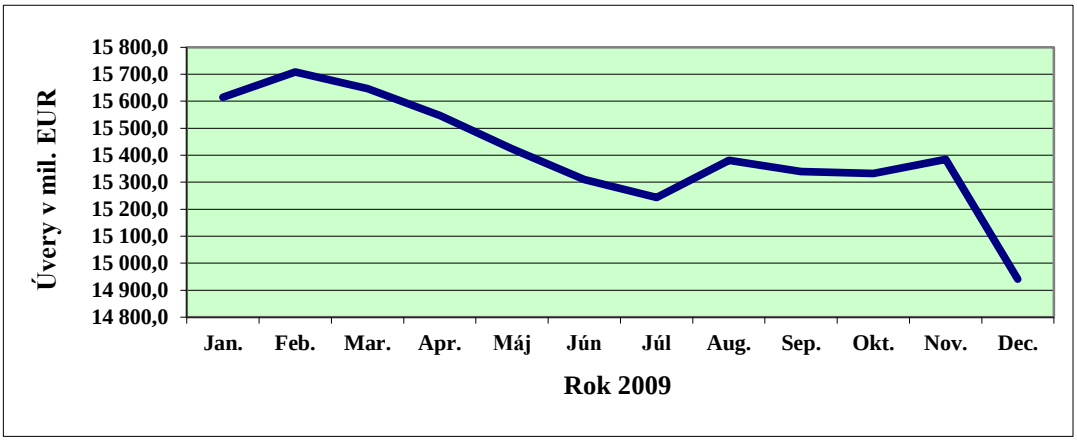
Ak podnikateľ žiada o niektorý typ podnikateľského úveru z niektorej komerčnej banky, musí predložiť minimálne:

1. výpis z obchodného registra alebo živnostenský list,
2. daňové priznanie s finančnými výkazmi,
3. potvrdenie daňového úradu o výške daňovej povinnosti,
4. podnikateľský zámer.

Vývoj úverov poskytovaných komerčnými bankami pre MSP (časové obdobie 2009 – 2010)

V priebehu roka 2009 bol zaznamenaný trend postupného znižovania objemu úverov určených pre podnikateľov. Súviselo to s ekonomickou krízou, ktorá bola príčinou významného prepadu tržieb a nových objednávok, čo sa negatívne prejavilo v hospodárení podnikov. Banky boli opatrnejšie pri poskytovaní nových úverov. Tie klesali medzimesačne takmer po celý rok (Graf 1).

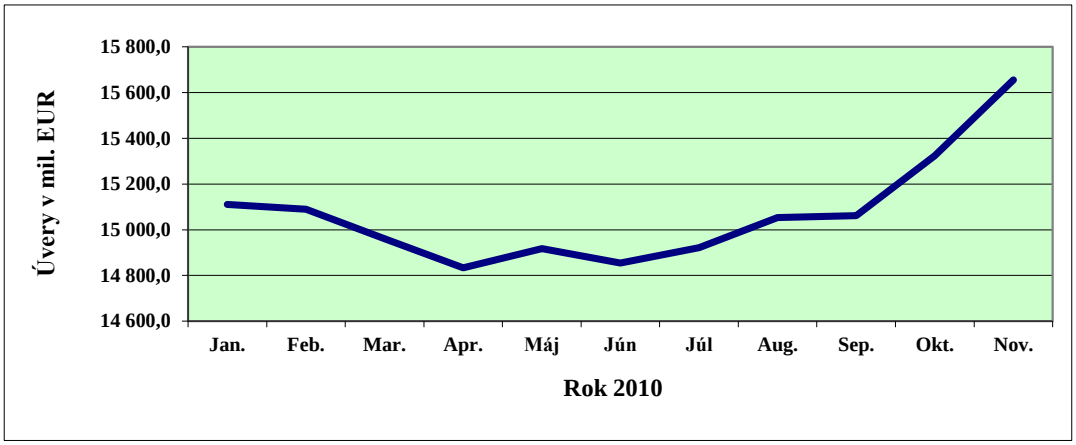
Graf 1 Vývoj objemu úverov určených pre podnikateľov za rok 2009



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov z NBS

Posledné dva roky môžeme charakterizovať ako obdobie stagnácie vývoja objemu úverov poskytovaných komerčnými bankami pre segment MSP. V roku 2010 vzrástol celkový objem týchto úverov iba o 0,4 % a za posledné dva roky len o 1,8 %. Pozitívnym signálom bol záver roka 2010, kedy nastalo zastavenie medziročného poklesu úverového portfólia (Graf 2).

Graf 2Vývoj objemu úverov určených pre podnikateľov 2010 (jan. – nov.)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov z NBS

ZÁVER

Aj keď dôsledky finančnej krízy stále pretrvávajú, banky postupne zmierňujú svoje kritéria pri poskytovaní úverov pre segment MSP, čo sa pozitívne prejavilo aj na dopyte zo strany firiem. Z uvedeného vyplýva, že trh postupne ožíva, čo by sa v konečnom dôsledku malo prejaviť aj na raste produkcie, zvyšovaní zamestnanosti, konkurencieschopnosti podnikov a tým aj na celkovom raste ekonomiky Slovenska.

LITERATÚRA

[1] http://europa.eu.int
[2] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2
[3] www.nbs.sk

VÝVOJ LEASINGOVÉHO FINANCOVANIA NA SLOVENSKU – DOPADY HOSPODARSKEJ KRÍZY

EVOLUTION OF LEASE FINANCING IN SLOVAKIA - ECONOMIC CRISIS IMPACT

Martin Matušovič*

ABSTRACT

Business persons have to be competitive and more inventive, to react more flexible to the market needs and broader context, too. There are frequent changes in micro and macro-environmnent. The global economy has been struggling with a lack of finance and other resources. The demographic changes, the security needs growth, the changes in the environment are worrying, too. These processes consequence is increasingly prediction difficulty in order to identify, to minimize and to eliminate future risks. The invention and its usage are one of the main instruments for the global economy sustainable development creation ane the life quality improvement in the future.

KEY WORDS

the globalization, the crisis, the leasing

JEL Classification

O11, O16, O51, O52, O57, E60

ÚVOD

Stále sa stretávame s diskusiou k otázkam globalizácie a jej vplyvu na pokrok. V tejto súvislosti si dnes rôzni autori kladú viaceré otázky. Je to správna cesta ako tvoriť „lepší svet“? Je pravý pokrok stále možný? Je takýto vývoj dlhodobo udržateľný? Hrá v tomto procese globalizácia pozitívnu, či negatívnu úlohu? Aké má dopady a čo je dôsledkom štandardného cyklického vývoja ekonomík? Je globalizácia procesom, ktorému sa dá vyhnúť? Je globalizácia štartérom užívania si súčasnej generácie na úkor budúcich generácií? Odpovede na tieto otázky dnes rozdeľujú autorov na prívržencov, alebo odporcov globalizácie. Táto „globálna“ diskusia o „globálnych“ procesoch ma „globálny“ rozmer aj „globálne“ dopady.

Globalizácia a leasingový trh

Už dlhšie mapujeme súčasnú a budúcu pozíciu ekonomiky Slovenskej republiky v podmienkach „globálnej finančnej a hospodárskej krízy“ a hľadáme odpovede na otázky, ktoré neustále sužujú globálnu ekonomiku a vzhľadom na rozsah otvorenosti aj ekonomiku Slovenska. Analyzovali sme vývoj vybraných makroekonomických ukazovateľov aj vybrané ukazovatele finančného a kapitálového trhu[1]. Našim cieľom je monitorovať vývoj, rozpoznať

* Ing. Martin Matušovič, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č.1/0549/10 100% pod názvom: „Ochrana hospodárskej súťaže – globálna hospodárska kríza“ (zodpovedný riešiteľ- doc. Ing. Darina Zwiebová, PhD

[1]Zwiebová, D. a kol. (2010): Ochrana hospodárskej súťaže – globálna hospodárska kríza I., Ľuboš Janica, Šoporňa 2010, 120 s., ISBN 978-80-970622-0-0

tendencie oživovania Slovenskej ekonomiky a ujasniť si aj predikciu (očakávania) v tejto oblasti do budúcnosti. Takáto analýza (monitoring) nám poskytuje impulzy k rozhodovaniu, výberu a zavádzaniu vhodných opatrení na makro, či mikro úrovni.

Slovenské hospodárstvo bolo jediné, ktoré od roku 1994 neprešlo ani v časoch hlbokých štrukturálnych reforiem recesiou. Transformácia slovenskej ekonomiky z centrálne riadenej na liberálnu (trhovú), spôsobila trojročný pokles výkonnosti ekonomiky len na úroveň 76,9% v roku 1993. Rast slovenského hospodárstva zaznamenal od roku 1994 stabilný rast a akceleroval už v roku 1995 na úrovni 6,5%. Vysoký hospodársky rast zaznamenaný v rokoch 1995 – 1998 bol dosiahnutý predovšetkým revitalizáciou domáceho dopytu a zvýšením vládnych výdavkov, predovšetkým v súvislosti s výstavbou cestnej a diaľničnej infraštruktúry. Následkom expanzívnej politiky bolo zvyšovanie deficitu verejných financií a zákonité zavedenie vládnych reštriktívnych opatrení v prvej polovici vládneho obdobia (1998 - 2002). Aj napriek masívnej reštrikčnej politike, zníženiu vládnych výdavkov a poklesu HDP, výkonnosť ekonomiky si udržala pozitívny rastový trend na úrovni 1,3%[2] v roku 1999. Realizácia štrukturálnych reforiem, nárast prílevu PZI do krajiny, zvýšenie tvorby hrubého fixného kapitálu a nárast domácej spotreby, ako aj odbytu na zahraničných trhoch mali za následok zrýchľovanie rastu HDP. Štrukturálne reformy spolu so získaním strategických investícií v automobilovom a elektrotechnickom priemysle položili pevné základy pre udržateľný hospodársky rast v strednodobom a dlhodobom časovom horizonte. Slovensko patrilo medzi hospodársky najrýchlejšie rastúce ekonomiky nielen v európskom, ale taktiež spolu s Čínou a Indiou, aj v celosvetovom meradle**.**

Snažíme sa zamýšľať nad dôvodmi súčasného vývoja. Podľa nášho názoru treba pátrať najmä v oblasti finančného a kapitálového trhu. V tejto oblasti tiež vidíme priestor, kde nám ekonomika posiela ďalšie „varovné signály“ v súčasnosti, ale aj priestor ako možno mnohé problémy posunúť na cestu ich riešenia. Dnes je ekonomika Slovenska poznačená globálnym vývojom, finančnou a následne hospodárskou a plynovou krízou. Táto skutočnosť význame ovplyvňuje správanie sa aktérov finančného a kapitálového trhu a následne aj zdrojové zabezpečenie podnikania. Optimalizácia zdrojového zabezpečenia, vrátane ceny používaných zdrojov vytvára predpoklady na zabezpečenie kvality výstupu pre spotrebiteľa. Financovanie podnikateľských aktivít podnikov musí byť založené na reálnom zdrojovom zabezpečení vrátane adekvátnych rezerv na pokrytie nepredvídaných situácií, prekonanie časového nesúladu výdavkov a príjmov a rešpektovaní tendencií a možností globálnych finančných trhov v období rozsiahlej finančnej a hospodárskej krízy jednotlivých ekonomík aj globálnej ekonomiky. „Globálna doba“ nás stále viac núti hľadať optimálnu štruktúru voľných zdrojov a analyzovať priebežne reálnosť ich návratnosti. Najmä zahraniční autori nevenujú otázkam zdrojov veľkú pozornosť, predovšetkým spôsobom ich efektívneho využitia. Cítime obrovský tlak najmä na hľadisko návratnosti a výnosnosti. Vzhľadom na osobitosti slovenskej ekonomiky prikladáme obom hľadiskám rovnakú váhu.

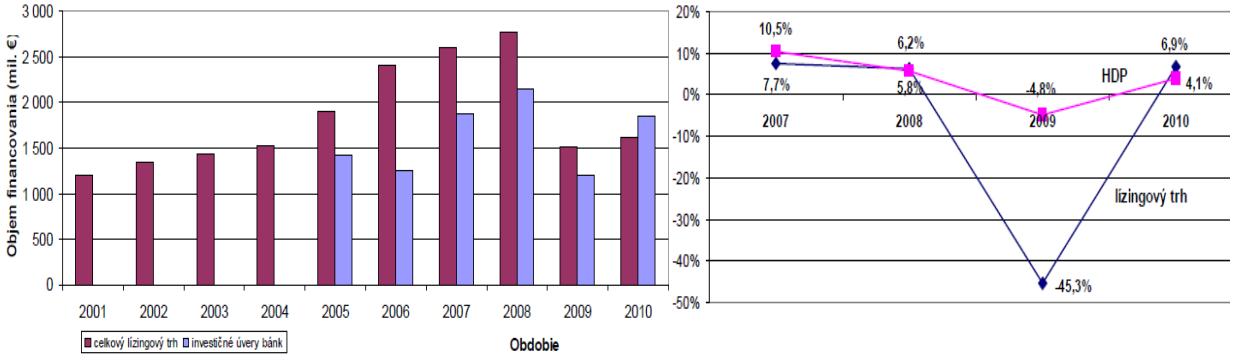
Vývoj vybraných ukazovateľov

Podniky zabezpečujú uspokojovanie potrieb trhu v podmienkach chronického nedostatku vlastných zdrojov financovania. Preto je potrebné venovať pozornosť optimalizácii štruktúry najmä cudzích zdrojov zabezpečenia podnikania. Podľa nášho názoru je veľmi dôležité sledovať aj vývoj a štruktúru spotreby. Čiastočnú (ale významnú) informáciu nachádzame v monitoringu čerpania cudzích zdrojov financovania. V tejto časti príspevku sa budeme zaoberať vývojom vybraných ukazovateľov v oblasti leasingu.

---

[2] http://www.slovakinvestagency.sk/hruby-domaci-produkt

Obrázok 1 Vývoj čerpania úveru, leasingu a rastu HDP

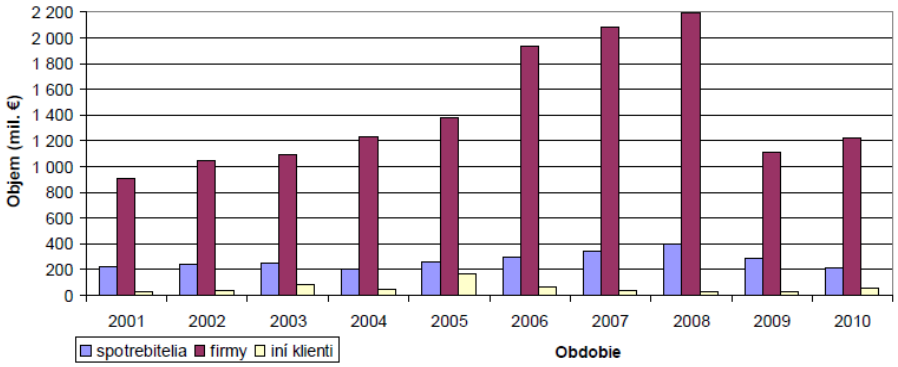


Zdroj: Asociácia leasingových spoločností

Vývoj objemov financovaných prostredníctvom úveru a leasingu má obdobné tendencie. Do roku 2008 (s výnimkou roka 2005) môžeme deklarovať rastovú tendenciu. V roku 2009 zaznamenávame, krízou spôsobený, pád oboch trhov. Zároveň však môžeme badať trend k nárastu. Výraznejší v oblasti úverov a pozvoľnejší v oblasti leasingu. Vývoj na oboch trhoch nadväzuje (sa prenáša) do vývoja rastu HDP.

Leasingový trh na Slovensku hrá najmä vo financovaní podnikania a domácností významnú úlohu. Rozhodujúce objemy realizujú podnikatelia a domácnosti. Ako sa vyvíjala štruktúra podľa najdôležitejších subjektov dokumentuje nasledovný obrázok:

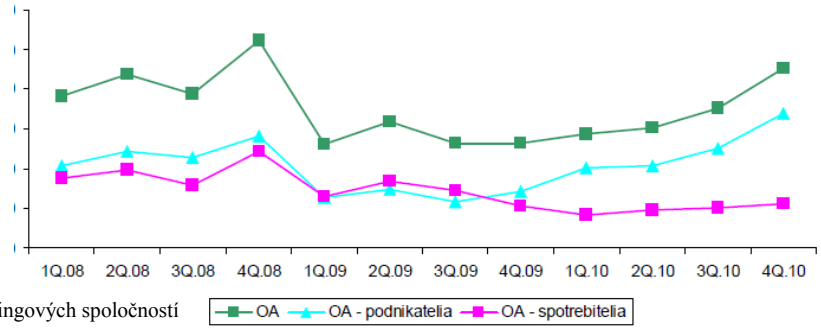
Obrázok 2 Vývoj štruktúry financovania podnikov a domácností prostredníctvom leasingu



Zdroj: Asociácia leasingových spoločností

Vývoj počtu uzavretých zmlúv naznačuje mierne zvýšenie objemu na jednu zmluvu v sektore podnikania počnúc rokom 2006. U domácností môžeme pozorovať opačný trend. Objem realizovaného financovania v období rokov 2005 – 2008 v podnikaní rástol. Domácnosti evidujú pokles do roku 2008 a následne v roku 2008 mierny nárast. Pokles objemov čerpaných domácnosťami naďalej klesá. V podnikaní evidujeme, v porovnaní s obdobím 2006 – 2008, miernejší prírastok. Presnejší pohľad na vývoj nám poskytuje krivka zostavená z kvartálnych meraní, ktorá dokumentuje nárast u všetkých subjektov pri financovaní osobných automobilov :

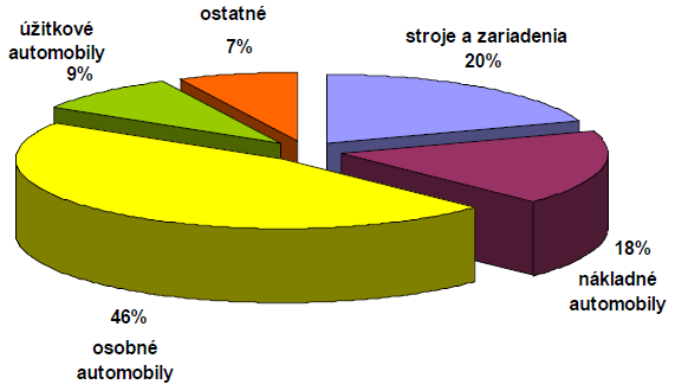
Obrázok 3 Kvartálny vývoj financovania spoločností a domácností prostredníctvom leasingu v mil. Eur



Zdroj: Asociácia leasingových spoločností

Vývoj v prvom štvrťroku 2009 aj jeho porovnanie od roka 2006 dokumentuje tendenciu poklesu vo všetkých sektoroch s pohľadu objemov aj počtu zmlúv. Na vzostupe bol leasing nehnuteľností, ktorý v minulosti brzdilo najmä nevhodné legislatívne prostredie. Jednou z prekážok rozvoja leasingu nehnuteľnosti totiž bolo jeho dvojité zaťaženie odvodom dane z prevodu a prechodu nehnuteľností. Prvýkrát sa daň platila pri nákupe budovy leasingovou spoločnosťou, druhýkrát pri jej prevode do vlastníctva zákazníka po skončení zmluvy. Leasingové spoločnosti začínajú pri leasingu nehnuteľností od drahších stavieb.

Obr. 4: Štruktúra predmetov financovania

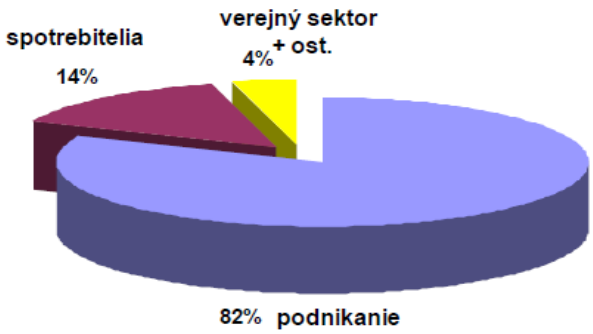


Zdroj: Asociácia leasingových spoločností

Záujemci o leasing nehnuteľného majetku musia spĺňať podobné podmienky ako žiadatelia o úver v banke. V snahe dokumentovať pretrvávajúce dopady finančnej krízy na Slovensku sme zaradili do našej analýzy aj štruktúru finan- covania hnuteľného a nehnuteľného majetku. Hnuteľné predmety vyka- zujú do konca roka 2008 vzrast z hľadiska objemu pri stálom trende počtu uzatváraných zmlúv. Objem financovania nehnuteľností mierne rastie, ale v roku 2007 môžeme vi- dieť nastupujúcu tendenciu poklesu Celkový objem obchodov v roku 1. a počet uzavretých zmlúv v prvom štvrťroku 2009 poklesol o 272 mil. €. Zníženie objemu oproti rovnakému obdobiu predstavovalo takmer 43 %. Nastalo v dôsledku všeobecného poklesu dopytu, ako aj z dôvodu obozretnejšieho posudzovania podnikateľských zámerov veriteľmi. V štruktúre financovaného majetku sa ukazujú výkyvy, najmä v segmente nehnuteľností. Financovanie osobných automobilov si aj v roku 2010 udržiava čelnú pozíciu. Polovičné objemy prostriedkov sa realizujú na financovanie technológii.

Objem refinancovaného hnuteľného majetku zaznamenal v roku 2009 značný pokles, až o 45,9 %. Najsilnejším segmentom na trhu sú stále osobné automobily s objemom financovania 130 mil. €, kde nastal pokles o 1/3 po vlaňajšom náraste o 18,6 %. Stroje a zariadenia zaznamenali pokles o takmer 40 %. Momentálne sú na druhom mieste v štruktúre komodít. Úžitkové automobily zaznamenali pokles o 46,7 % a u nákladných automobilov bol vykázaný najväčší pokles (až 2/3). Trendom v štruktúre komodít je mierne posilňovanie podielu strojov a zariadení o 3% a rýchlejšie posilňovanie u osobných automobilov o 7 %. Stagnuje však podiel úžitkových automobilov a prudko klesá podiel nákladných automobilov (- 9 %). Podiel financovania v prospech podnikania (investícií) v roku 2010 znova narastá.

Obr. 5: Štruktúra podľa sektorov



Zdroj: Asociácia leasingových spoločností

ZÁVER

Najzávažnejším problémom malých podnikov sú práve finančné prostriedky. Napriek skutočnosti, že prostriedkov je na trhu dostatok, podniky zápasia s ich dostupnosťou vzhľadom na zvyšovanie nárokov veriteľov na zabezpečenie ich návratnosti. Leasingové financovanie je aj z týchto dôvodov obľúbeným zdrojom financovania. V roku 2011 sa predpokladá nárast plánovaných objemov vo výške 10%. Významné zmeny štruktúry predmetov financovania sa v predikciách odborníkov nepredpokladajú. Predpokladáme intenzívnejší nárast financovania technológií.

LITERATÚRA

[1] WEISS,P. Globalizácia, integrácia a slovenský národný záujem
[2] Martin Matušovič, Alena Tóthová, Miroslav Tóth, Globálny rozmer ochrany hospodárskej súťaže. In: Ochrana hospodárskej súťaže – globálna hospodárska kríza I. Recenzovaný zborník vedeckých prác, Janica 2010, s. 54-61, ISBN978-80-970622-0-0
[3] Martin Matušovič, Miroslav Tóth, , Alena Tóthová. Vývoj slovenskej ekonomiky v podmienkach globálnej krízy In: Ochrana hospodárskej súťaže – globálna hospodárska kríza I. recenzovaný zborník vedeckých prác, Janica 2010, s. 62-70, ISBN978-80-970622-0-0
[4] Miroslav Tóth, Martin Matušovič, Alena Tóthová, Obmedzovanie hospodárskej sútaže. In: Ochrana hospodárskej súťaže – globálna hospodárska kríza I. recenzovaný zborník vedeckých prác, Janica 2010, s 102-111, ISBN 978-80-970622-0-0
[5] http://www.euractiv.sk/cl/45/2350/Globalizacia-integracia-a-slovensky-narodny-zaujem
[6] http://www.velkaepocha.sk/199911301164/Pohlad-na-prudky-rast-cinskej-ekonomiky.html
[7] http://ekonomika.sme.sk/c/4274294/rast-hdp-ciny-dosiahol-vlani-sedemrocne-minimum.html
[8] www.finance.sk
[9] www.lizing.sk

PRAKTICKÉ ASPEKTY REGULÁCIE SLOVENSKÉHO A EURÓPSKEHO TRHU ELEKTROENERGETIKY

PRACTICAL ASPECTS OF SLOVAK AND EUROPEAN ELECTRICITY MARKET REGULATION

Zuzana Michalcová

ABSTRACT

As in other countries, natural monopolies are reglated in Slovakia. National governments regulate the market if there is a market failure or the market does not exist due to meet demand by monopoly manufacturer, who produces at a lower cost and better, as if being produced by several competing suppliers. Thus, it is a natural monopoly, which is in our country doing business in network industries. Regulation is realized mainly in order to protect consumers from high prices of powerful monopolies, to protect from abuse their dominant position, or to support the market environment. In this article I analyze the degree of european and slovak laws harmonization and also I compare selected parametres od regulation in european countries.

KEY WORDS

network industries, harmonization, European countries, comparison, methods of regulation, Single-buyer model

JEL Classification

L51, L94

ÚVOD

Právo Európskej únie pozostáva z primárneho práva napr. zmluva o EU a zmluva o Európskych spoločenstvách a zo sekundárneho práva: nariadenia, smernice, odporúčania a rozhodnutia (právne normy upravujúce konkrétne situácie). Nariadenie je jeden z najsilnejších právnych nástrojov v EU. Má priamu silu zákona vo všetkých členských štátoch EU. Smernica zaväzuje členské štáty do určitého dátumu upraviť svoju národnú legislatívu v danej oblasti. Rozhodnutie sa týka zväčša len úzkeho okruhu subjektov. V pyramíde významnosti právnych noriem EU sa na najvyššom mieste nachádzajú nariadenia, pod nimi smernice, rozhodnutia a posledné sú odporúčania.

ÚROVEŇ HARMONIZÁCIE SLOVENSKEJ LEGISLATÍVY S LEGISLATÍVOU EU

Medzi regulované oblasti v odvetví elektroenergetiky v EU patria najmä prenos, prepojenie a prístup do siete, poskytovanie podporných služieb. Snaha o stabilizáciu a liberalizáciu trhu s energiami viedla do tvorby tzv. energetických balíčkov. Prvý energetický balíček EU sa tvoril postupne v 90. rokoch 20. storočia. Jeho cieľom bolo vytvoriť základy pre spoločný trh s elektrinou a zemným plynom a harmonizovať národné energetické legislatívy. Cieľom druhého balíčka bola liberalizácia energetiky a vytvorenie spoločného trhu s elektrinou a plynom. Vznikal postupne v rokoch 2003 až 2005. Tretí balíček energetickej legislatívy EU sa začal pripravovať v roku 2007, keď Komisia EU rozhodla o tom, že vytvorený legislatívny rámec je nedostatočný na presadenie plnej implementácie smerníc členskými štátmi.

Čo sa týka legislatívy EU v elektroenergetike, smernica 96/92/EC zdynamizovala liberalizáciu trhu v EU. Stanovila spoločné pravidlá vnútorného trhu v elektroenergetike. Jej

nástupcom je smernica 2003/54/EC z júna 2003, ktorá ruší pôvodnú smernicu. Na základe tejto smernice je každý členský štát povinný určiť prevádzkovateľa prenosovej sústavy, ktorý zodpovedá za prevádzku, údržbu a rozvoj prenosovej sústavy. Prevádzkovateľ distribučnej sústavy musí byť nezávislý z hľadiska právnej subjektivity, formy, organizácie i rozhodovania od činností, ktoré nesúvisia s distribúciou elektriny. Zaviedla pravidlo – oddelenie vertikálne integrovaných podnikov, ktoré majú integrované výrobné a dodávateľské činnosti. Prístup do siete musí byť tiež poskytnutý na základe objektívnych, transparentných a nediskriminačných podmienok. Sú tri možné alternatívy prístupu tretích strán k sieti. Regulovaný prístup tretej strany, prístup tretej strany na zmluvnej báze a systém jediného kupujúceho. Regulovaný prístup tretej strany je povinný od roku 2004. Od roku 2003 musia mať odberatelia v každom členskom štáte možnosť výberu dodávateľa. Všetky tieto princípy boli zakomponované do zákona č. 656/2004 Z.z. o energetike.

25.6.2009 prijal Európsky parlament a Rada EU 3. Energetický balíček. Účinnosť nadobudol 3.9.2009. „Podkladom balíčka v odvetví elektroenergetiky je:

- Smernica 2009/72/ES o spoločných pravidlách pre vnútorný trh s elektrickou energiou, ktorou sa zrušuje smernica 2003/54/ES,
- Nariadenie ES č. 713/2009, ktorým sa zriaďuje Agentúra pre spoluprácu regulačných orgánov v oblasti energetiky,
- Nariadenie ES č. 714/2009 o podmienkach prístupu do siete pre cezhraničné výmeny elektrickej energie, ktorým sa zrušuje nariadenie ES č. 1228/2003[1]“

Cieľom 3. energetického balíčka je v prvom rade dokončiť liberalizáciu a otvorenosť vnútorného trhu s energiami, zabezpečiť ochranu spotrebiteľa, zvýšiť bezpečnosť dodávok, zlepšiť vzájomnú informovanosť členských štátov a pod. Vyššie uvedené by sa malo dosiahnuť najmä prostredníctvom[2]:

- Oddelenia výrobných a dodávateľských činností od prenosových - členské štáty majú na výber tri alternatívy. Úplné oddelenie vlastníctva, zriadenie nezávislého prevádzkovateľa distribučnej sústavy (ďalej ISO) alebo zriadenie nezávislého prevádzkovateľa prenosovej sústavy (ďalej ITO). Úplné oddelenie vlastníctva núti vertikálne integrované podniky predať svoje prenosové siete, čím sa vytvoria samostatní prevádzkovatelia prenosovej sústavy, ktorí budú zodpovední za všetky sieťové operácie. To znamená, že výroba aj prenos sú samostatným právnym subjektom a spoločnosť zodpovedná za transport je aj vlastníkom infraštruktúry, pričom v oboch prípadoch môže ísť o štátom kontrolovaný podnikateľský subjekt i o súkromnú firmu. Alternatívou je zriadenie ISO, čo umožní energetickému podniku zachovať si vlastníctvo prenosovej siete, ale jej prevádzka bude zverená samostatnému nezávislému subjektu. Model ITO zachováva integráciu dodávky a prenosu, avšak vyžaduje si dodržiavať určité pravidlá. Napríklad vytvorenie dozorného orgánu, ktorý bude dozerať na plnenie opatrení, ktoré zamedzia diskriminačnému správaniu. Ďalej manažment prenosovej sústavy nesmie pracovať vo výrobe alebo dodávke 3 roky pred a 4 roky potom, čo pracoval v prenosovej sústave.
- Nových pravidiel pre spoločnosti, ktoré nie sú z EU – toto pravidlo bráni tomu, aby prenosové sústavy alebo ich vlastníkov kontrolovali spoločnosti z nečlenských krajín EU, pokiaľ nesplnia určité podmienky. Podmienkami sú napríklad oddelenie výrobných a distribučných sietí od prenosových alebo ohrozenie bezpečnosti dodávok pre členské štáty EU. Na Slovensku bude mať teda URSO právomoc odmietnuť certifikáciu prevádzkovateľa prenosovej sústavy, ktorý bude kontrolovaný subjektmi mimo EU, ak nesplní vyššie uvedené

[1] http://www.sfpa.sk/dok/energetika09/HOLJENCIK.pdf, 16.11.2010
[2] http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:211:0055:0093:SK:PDF, 15.3.2011

podmienky. Na zapracovanie tohto pravidla má každý členský štát priestor do 3.marca 2013.

- Nových práv pre spotrebiteľa – medzi nové práva patrí napríklad možnosť zmeniť dodávateľa elektriny v rámci 3 týždňov a bez poplatku, konečné vyúčtovanie po zmene dodávateľa do šiestich týždňov od zmeny, nezávislý mechanizmus pre riešenie sťažností (ombudsman pre energetiku), nárok na náhradu škody v prípade nedostatočnej kvality služieb (oneskorené faktúry), nárok na všetky relevantné informácie o spotrebe elektrickej energie a pod.
- Ochrany zraniteľných spotrebiteľov – jedná sa o sociálne slabších odberateľov energie. Členské štáty EU musia prijať účinné opatrenia na riešenie tzv. energetickej chudoby.
- Univerzálnej služby elektrickej energie - právo na dodávku elektrickej energie na území v stanovenej kvalite za primerané, transparentné, jednoducho porovnateľné a nediskriminačné ceny.
- Vytvorenia Agentúry pre spoluprácu regulačných orgánov (ACER), ktorá funguje od marca 2011 a vydáva nezáväzné usmernenia.
- Vytvorenia Európskej siete prevádzkovateľov prenosových sústav pre elektrinu (ENTSOE), ktorá bude uplatňovať v praxi sieťové predpisy. Jej cieľom je podporovať budovanie a fungovanie trhu s elektrinou, cezhraničný obchod a zabezpečiť optimálne riadenie, koordinovanú prevádzku a vhodný technický vývoj európskej elektrizačnej prenosovej sústavy.
- Zvýšenia cezhraničného obchodu s elektrinou, čo smeruje k vyššej bezpečnosti a trvalej udržateľnosti dodávok elektriny.
- Opatrení na posilnenie národných regulačných úradov – regulačný úrad právne oddelený a funkčne nezávislý od akéhokoľvek verejnoprávneho alebo súkromného subjektu, pri plnení úloh nesmie požadovať ani prijímať akékoľvek pokyny od žiadneho štátneho, verejnoprávneho ani súkromného subjektu, konanie regulačného úradu musí fungovať nezávisle od akéhokoľvek trhového záujmu.

Termín na zapracovanie európskej legislatívy do právnych systémov členských štátov bol stanovený na 3. marca 2011. Podľa vyjadrenia Európskej komisie ani jedna z členských krajín k tomuto termínu nebola 100% pripravená na prevzatie a aplikáciu legislatívneho balíčka. Od siedmych krajín - Českej republiky, Dánska, Francúzska, Grécka, Portugalska, Rakúska a Talianska očakáva ohlásenie legislatívnej i reálnej pripravenosti na zavedenie nových pravidiel. Jedná sa zväčša o krajiny, ktoré oddelenie výroby a prenosu majú dávnejšie za sebou. Slovensko patrí do druhej skupiny krajín, ktorá má problémy so zavedením právnych úprav do svojej legislatívy. Európska komisia bude sledovať úroveň harmonizácie na jeseň 2011. Do apríla 2011 má Slovensko priestor na premietnutie smerníc a nariadení do našej legislatívy a na nastavenie energetického trhu podľa požiadavky komisie. Postupom času by sme sa v rámci EU mali dopracovať k vytvoreniu jednotného európskeho energetického trhu, čo by pre spotrebiteľa znamenalo možnosť výberu dodávateľa elektrickej energie aj z iného členského štátu.

KOMPARÁCIA MOŽNOSTÍ REGULÁCIE VO VYBRANÝCH KRAJINÁCH EU

V krajinách EU boli v minulosti odvetvia elektroenergetiky klasifikované ako ucelené integrované monopoly. Odvetvie sa v dnešnej dobe musí zaoberať požiadavkami na vstup od tretích strán, čo znamená, že bývalé monopoly musia povoliť vstup do sietí nezávislým producentom alebo obchodníkom. Krajiny EU rôznym spôsobom pristupovali k podpore konkurencie na svojom území. Momentálne drvivá väčšina impulzov prichádza od inštitúcií EU. V súlade s myšlienkou jednotného európskeho trhu z roku 1985, Európska komisia začala uvažovať o vytvorení jednotného európskeho trhu energie. V roku 1990 sa členské

štáty EU zaoberali uľahčením prenosu energie z jednej krajiny do druhej cez tretiu. V roku 1992 Európska komisia zaslala návrh Rade ministrov, v ktorom boli uvedené základné pravidlá pre trh elektroenergetiky týkajúci sa všetkých členských štátov. Po niekoľkých diskusiách a úpravách Európska komisia vydala nariadenie o vytvorení jednotného vnútorného trhu s elektrinou. Nariadenie 96/92/EC, ktoré vstúpilo do platnosti v roku 1997 mali implementovať všetky členské krajiny do dvoch rokov. Belgicko a Írsko dostali pridaný 1 rok na zavedenie nariadenia, Grécko dostalo navyše 2 roky. Obsahom nariadenia bolo umožnenie vstupu tretej strany do národných tranzitných a distribučných sietí elektrickej energie. Výhody vytvorenia jednotného trhu prezentované Európskou komisiou boli v niektorých krajinách hneď viditeľné. Anglicko, Španielsko, Švédsko, Fínsko a za hranicami EU aj Nórsko liberalizovalo svoj trh s energiami už skôr. Nariadenia vydané Európskou komisiou sa ich dotkli pomenej. Nariadenie vytvorilo ďalšie kolo liberalizácie a niektoré štáty dosiahli omnoho viac ako nariadenie požadovalo. Príkladom je nemecký trh elektroenergetiky, kde sa podaril dosiahnuť posun od systému ochraňovaných monopolov a kartelov až ku systému plnej konkurencie, kde si zákazník môže vybrať svojho dodávateľa. Samozrejme, s liberalizáciou sa spájalo niekoľko problémov[3]:

- Meškanie pri implementácií nariadení
- Liberalizácia nepriniesla značný prínos vo všetkých členských štátoch – niektorí priemyselní spotrebitelia v Holandsku, Grécku a Španielsku zažili zvyšovanie cien elektriny podobne ako aj domáci spotrebitelia v Holandsku, Írsku a Dánsku. Malí obchodníci hlásili, že výhody nariadenia nie sú adekvátne a sú protikonkurenčné.

Tak ako aj na Slovensku, aj v krajinách EU sa regulácia vykonáva v regulačných obdobiach, ktoré trvajú prevažne 3 až 5 rokov. Existujú však krajiny, ktoré prehodnocujú sadzby každoročne (napríklad Grécko, Švédsko, Chorvátsko) alebo každé dva roky (Fínsko, Slovinsko). Vo väčšine krajín EU je v oblasti elektroenergetiky regulovaný prenos, prístup a pripojenie do siete, podporné služby. Niektoré krajiny regulujú aj výrobu silovej elektriny (napríklad Grécko).

Pri písaní dizertační práce som sa zamerala na komparáciu metód regulácie v elekroenergetike vo vybraných krajinách EU. Vybrala som si v spolupráci s URSO 7 členských krajín EU vrátane Slovenska (Estónsko, Chorvátsko, Lotyšsko, Litva, Maďarsko, Poľsko) a zamerali sme sa na analýzu základných aspektov týkajúcich sa regulácie elektroenergetiky:

- existencia veľkoobchodu s elektrinou v analyzovanej krajine
- existencia maloobchodu s elektrinou v analyzovanej krajine
- uplatňovanie Single - buyer modelu – v ekonomikách, kde prevládali vertikálne integrované podniky väčšinou trhová štruktúra zodpovedala single – buyer modelu, ktorý aj napriek otváraniu trhu umelo zachováva rolu monopolu vo veľkoobchode s elektrinou. Výrobcovia predávajú prevádzkovateľovi prenosovej sústavy a všetci distributori môžu nakupovať iba od neho. Negatívnym dôsledkom tohto modelu môže byť podporovanie korupcie, oslabenie platobnej disciplíny, obmedzovanie hospodárskej súťaže tým, že integrovaní výrobcovia elektriny môžu byť uprednostňovaní pred nezávislými výrobcami elektriny. Riešením je právne oddelenie výroby od prenosu a distribúcie a vytvorenie model s bilaterálnymi zmluvami (distribútori môžu nakupovať elektrinu priamo od výrobcov) alebo modelom povoleného prístupu tretích strán (third party access).
- deklarovaná otvorenosť trhu s elektrinou – deklarované regulátorom v krajine
- reálna otvorenosť trhu s elektrinou – prepočítané metodikou v ERRA

[3] ROBINSON, C., 2002. *Utility regulation and competition policy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., 2002. 131 s. ISBN 1-84064-850-3.

- regulácia vo výrobe elektriny (regulačná metóda)
- predaj elektriny (aukcie, vyjednávanie, prípadne regulovaná cena)
- regulácia v prenose elektriny (regulačná metóda)
- regulácia v distribúcií elektriny (regulačná metóda)
- regulácia v dodávke elektriny (regulačná metóda)
- konečná cena pre spotrebiteľa (regulačná metóda, tarifný systém a odlišnosť taríf)

Čo sa týka existencie veľkoobchodu a maloobchodu v analyzovaných krajinách, v každej existuje veľko aj maloobchod s elektrinou. Single – buyer model už nie je realitou v žiadnej zo skúmaných krajín, do roku 2010 však ešte existoval v Litve. Všetky krajiny okrem Estónska deklarujú 100% otvorenosť trhu, reálna je však omnoho nižšia. V reálnej otvorenosti obsadilo prvé miesto Maďarsko (62%), za ním Lotyšsko (42%) a Chorvátsko (33%). Vo väčšine analyzovaných krajín sa reguluje cena elektriny vyrobenej z OZE, KVET, na Slovensku je regulovaná navyše elektrina vyrobená z domáceho uhlia. Obchodovanie s elektrinou realizuje na základe aukcií, vyjednávaním alebo sú ceny regulované. Do vyjednávania zahrňujeme napríklad bilaterálne dohody medzi distribútormi a výrobcami (mimoburzové obchody), cezhraničné obchodovanie s elektrinou prostredníctvom prepojených trhov (napríklad prepojenie SR a ČR), burzové obchody (napríklad na pražskej, nemeckej burze).

Čo sa týka metód regulácie, Európska komisia podporuje využívanie stimulačných metód regulácie (zvyšovanie efektívnosti regulovaných subjektov), medzi ktoré patrí metóda price cap. V EU je najčastejšie využívanou metódou, ktorú okrem Slovenska používa napríklad Maďarsko a Litva (v dodávke a konečnej cene elektriny pre spotrebiteľa). Okrem analyzovaných európskych krajín túto metódu využíva aj Taliansko a Dánsko. V Estónsku sa využíva upravená verzia RPI-X price cap, kde je cenový strop upravený podľa indexu spotrebiteľských cien a technologického koeficientu. Táto metóda má korene v Anglicku, kde ju tiež používajú. Ďalšou využívanou regulačnou metódou je metóda revenue cap, teda metóda výnosových stropov. Nejedná sa o stimulačnú metódu, avšak využíva sa v Poľsku a v upravenej verzií aj v Litve (v prenose a distribúcií). Okrem analyzovaných krajín ju využíva aj Nemecko, Írsko, Nórsko a Španielsko Metódu regulácie na základe tempa návratnosti (ROR, cost plus) využívajú v Lotyšsku, Chorvátsku a konečnú cenu pre spotrebiteľa podľa tejto metóda regulujú v Poľsku. Okrem analyzovaných krajín ju využívajú vo Francúzku a Portugalsku. Upravená verzia regulácie miery návratnosti kapitálu sa využíva vo Fínsku a Belgicku.

Najčastejšie využívaný tarifný systém je 1-2 tarifný systém. V 1 tarifnom systéme sa účtuje rovnaká cena za elektrinu v každom časovom pásme. V 2 tarifnom systéme sa v rôznych časových pásmach účtuje rôzna cena (napríklad vysoký a nízky taríf v SR). Tento systém sa využíva u nás, v Estónsku, Chorvátsku, Maďarsku a pre domácnosti aj v Poľsku. Tarify sa odlišujú najčastejšie podľa úrovne napätia, časového pásma (deň/noc), pracovných a nepracovných dní. Lotyšsko a Litva využívajú 1-3 tarifný systém a pre priemysel existuje v Poľsku 1-4 tarifný systém. V niektorých krajinách existujú rovnaké tarify v rámci celej krajiny (Lotyšsko, Estónsko), vo zvyšných sú rozdielne.

ZÁVER

Zavedením 3. energetického balíčka je potrebná novelizácia slovenskej regulačnej legislatívy týkajúcej sa elektroenergetiky. Konkrétne sa jedná o novelizáciu zákona č. 276/2001 Z. z. o regulácií, ktorého súčasťou by mali byť aj pravidlá pre organizovanie trhu s elektrinou a plynom. Ďalej nasleduje novelizácia zákona č. 656/2004 Z. z. o energetike, nové výnosy a vyhlášky URSO, novelizácia zákona č. 309/2009 Z.z o podpore výroby elektriny z OZE a vysoko účinnej KVET. Všetky tieto novelizácie by sa mali zrealizovať v dohľadnej dobe.

Pri porovnaní jednotlivých parametrov vychádza, že Slovensko v rámci porovnávaných krajín smeruje v regulácií správnym smerom. Štruktúra trhu v elektroenergetike je nastavená pre prístup tretích strán (Third party Access), kde prirodzené monopoly umožňujú prístup ďalších účastníkov do prenosových a distribučných sietí za rovnakých podmienok s cieľom podporiť hospodársku súťaž. V roku 2007 sme postupne prešli od využívania metódy výnosových stropov k metóde cenových stropov, ktorá je podporovaná Európskou komisiou, pretože prináša efektívnosť do odvetvia (čo predchádzajúca metóda nepodporovala).

Tento článok je súčasťou interného grantu mladých č. 2318160 s názvom: Ekonomické a manažérske aspekty konkurencieschopnosti a tvorby hodnoty podnikov - Ekonomickej univerzity v Bratislave.

LITERATÚRA

[1] Perspektívy ďalšieho vývoja regulačnej politiky v SR a EU. [citované: 16.11.2010] Dostupné na WWW:< http://www.sfpa.sk/dok/energetika09/HOLJENCIK.pdf>

[2] Smernica 2009/72/ES. [citované: 15.03.2011] Dostupné na WWW:< http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri= OJ:L:2009 :211: 0055 :0093:SK:PDF >

[3] ROBINSON, C., 2002. *Utility regulation and competition policy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., 2002. 131 s. ISBN 1-84064-850-3.

DILEMA INOVAČNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ V ČR

DILEMMA OF INNOVATIVE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISE IN CZECH REPUBLIC

Zdeněk Mikoláš, Veronika Gruberová[1]

ABSTRACT

In the present time of considerable market changes it's important to pay attention to stengthening of competitive advantage of enterprise. In this context there increases the sense of detection of all it's potentials. The one of the most important potentials is an innovative potential of enterprise. But the implementation of innovation is predated with number of steps which shouldn't be missing out. The goal of this paper is to highlight the importance of innovations in the frameworkt of maintenance and strengthening of competitive advantage, namely in the first place in the current conditions of Czech republic.

KEY WORDS

Competitive advantage, innovation, innovation of product, industrial enterprise, small and middle enterprise

JEL Classification

M21

ÚVOD

V současné znalostní společnosti, ve které se do popředí dostávají otázky vědeckotechnické, ekologické, globalizační či informační, je pro podniky důležité posilovat svou konkurenceschopnost. Jednou možností, jak toho dosáhnout, je věnovat velkou pozornost inovačním aktivitám podniku.

Inovace představuje kreativní proces neustálých změn, jejichž cílem je přinést podnikateli určitou konkurenční výhodu. Tato výhoda může nabývat různých forem, může se jednat například o nový výrobek, technologickou změnu v procesu výroby již existujícího výrobků, nalezení nových zdrojů nebo trhů či zavedení nového způsobu organizace podniku.

Proto je důležité nepohlížet na inovaci jako na cíl, ale prostředek, tedy jeden z potenciálů, pomocí nichž lze dosáhnout konkurenceschopnosti podniku.

Inovace a konkurenceschopnost

Přes rostoucí význam inovací v podnikových činnostech, je stále možné na základě zveřejněných údajů [2,5] sledovat nízkou aktivitu evropských podniků, což dokazuje převládání neinovačních podniků nad podniky realizujícími inovace. Výjimku tvoří pouze země jako Německo, Finsko, Belgie či Rakousko, kde se více než 50 % všech podnikatelských subjektů[2] zabývá inovačním podnikáním[3].

---

[1] Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc. (50%), Ing. Veronika Gruberová (50%), VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, katedra podnikohospodářská, publikováno v rámci projektu GAČR 402/08/H051 Optimalizace multidisciplinárního navrhování a modelování výrobního systému virtuálních firem.

[2,4] Dle výzkumu EUROSTATU [5] se jedná pouze o výběrové šetření a do této statistiky jsou zahrnuty pouze

V České republice tvoří inovativní podniky pouze kolem 35 % všech podnikatelských subjektů[4], přičemž inovační aktivitou se zabývají převážně malé a střední firmy (MSF) v rozmezí 10-249 zaměstnanců. Z celkového počtu inovativních firem v ČR tvoří celých 77 %. [4]

Jak již bylo uvedeno v úvodu, za inovaci však nelze považovat pouze změnu finálního produktu. Inovací lze nazývat i změny postupů výroby či marketingu nebo organizační změnu (inovaci) [7], což zkresluje uváděné výsledky. Ve skutečnosti se na zavedení technické inovace zaměří pouze kolem 40 % inovujících firem, z čehož se pouze polovina podnikatelských subjektů zaměří ryze na realizaci inovace produktu [2]. Přičemž právě inovovaný produkt se může stát největším konkurenčním potenciálem inovativní firmy. Nelze říci, že ostatní inovace nemají význam. Jejich realizace je však závislá na existenci samotného produktu. Například inovaci výrobního postupu nelze realizovat v případě, že podnik nebude vyrábět žádný produkt, nebo realizaci inovace marketingových metod či hledání nového trhu opět nelze provést, pokud nebude vztažena ke konkrétnímu produktu firmy. Proto se domníváme, že stěžejní konkurenční potenciál v oblasti potenciálu inovačního by měl být hledán právě v realizaci inovace produktu.

Pokud vezmeme v úvahu členění inovací dle F. Valenty [8], lze za inovaci produktu, tedy kvalitativní inovaci, považovat inovaci 5. a vyššího řádu. Největší podíl (téměř jednu třetinu) na realizaci tohoto druhu inovací pak mají podniky průmyslové výroby představující však pouze cca. 12 % všech podnikatelských subjektů na území ČR. [4] Nejlepší předpoklady k realizaci inovace produktu mají logicky velké podniky disponující často i vlastním výzkumným střediskem. Problémem ovšem zůstává fakt, více než 75 % těchto velkých průmyslových podniků [1] vlastní zahraniční společnosti. Inovační procesy pak probíhají v mateřské společnosti sídlící v zahraničí a to i včetně veškerých výzkumných a vývojových aktivit, což negativně ovlivňuje údaje vykazované v rámci ČR v této oblasti. Pokud vyjdeme opět ze statistických údajů [4], velké podniky tvoří téměř 18 % všech inovativních firem, firem s ryze českou účastí jich je však pouze necelých 5 %, z čehož pouze jedna třetina se zabývá průmyslovou činností. Lze tedy konstatovat, že velké podniky ztrácí v oblasti inovačního dynamismu České republiky význam. A právě zde dochází často k omylu, když je v rámci inovačního podnikání směřována pozornost hlavně na podniky velké. Pozornost by totiž měla být směřována hlavně na rozvoj inovačního potenciálu malých a středních firem, které jsou flexibilnější a vytvářejí tak konkurenční prostředí. Malé a střední firmy lze tedy považovat za hybné síly inovace, protože právě tyto podniky jsou schopny rychle zavádět nové vědecko-technické poznatky do praktického podnikání.

Proces zavádění inovace vyššího řádu

Proces inovačního podnikání nezahrnuje pouze uvedení inovace do podnikatelské reality, ovšem i několik dalších neméně důležitých kroků, kterým by měl inovační podnik věnovat velkou pozornost.

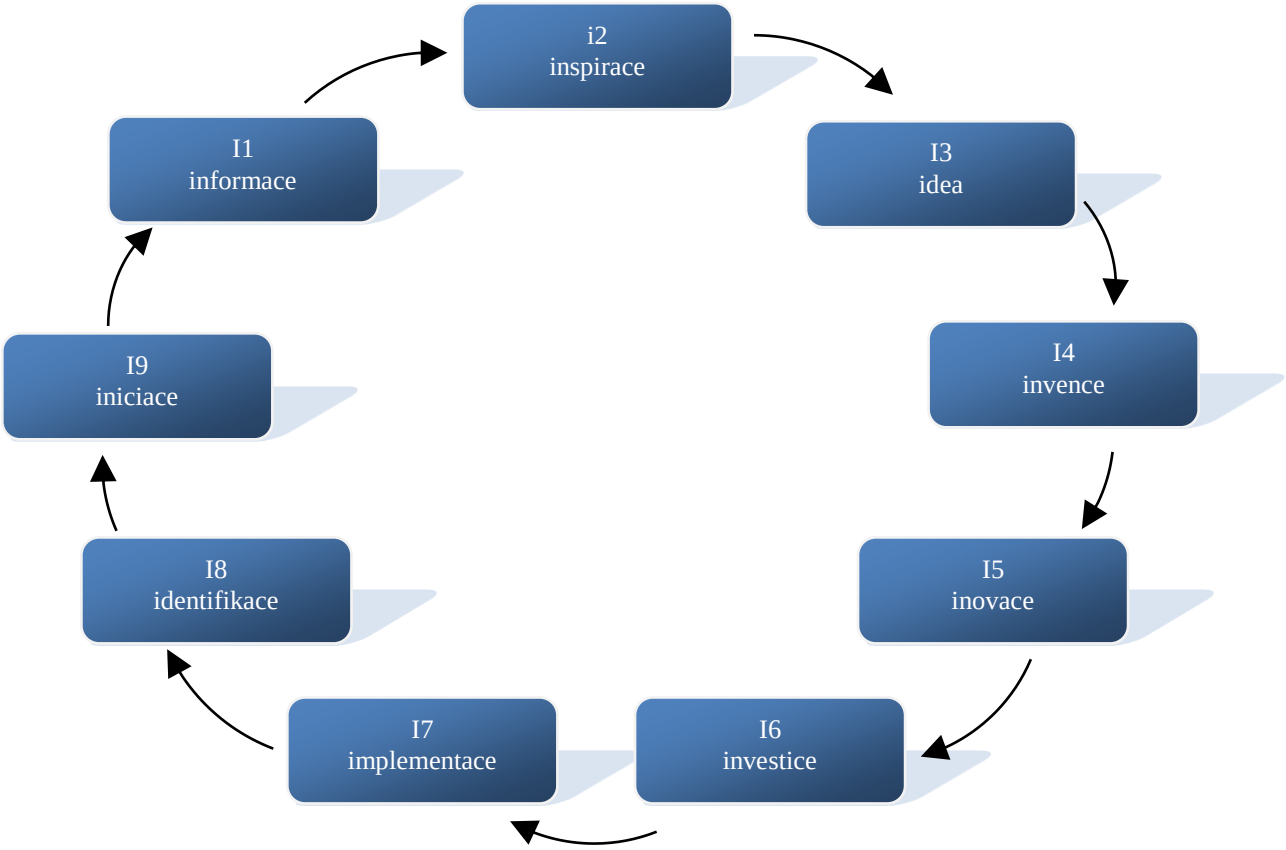
Samotný proces inovačního podnikání nelze považovat za jednorázový akt. Jedná se o uzavřený koloběh, ve kterém se systematicky střídají jednotlivé kroky, které jsme pojmenovali **9I inovace** (viz následující obrázek)**.**

---

podniky s 10 a více zaměstnanci.

[3] Při definování inovačního podnikání vycházíme z definice dané Národní inovační strategie ČR [6], kde *„inovativní podnikání je souborem podnikatelských aktivit specializujících se na soustavnou realizaci inovací“*.

Obr. 1: Geneze inovace vyššího řádu[5]



Zdroj: Vlastní zpracování.

Inovační proces začíná **získáním informací** (**I1**) o současném stavu podnikatelského prostředí, o nových potřebách a možnostech ze strany poptávky, producentů a VaV. Následná analýza získaných informací a zjištění aktuálních potřeb podnikatelského prostředí je **inspirací** (**I2**) pro tvorbu inovace, jakýmsi obecným podnětem či motivací reagovat na nedostatky emancipace a satisfakce (NES) v daném prostředí. Na základě inspirace vzniká **idea** (**I3**), tedy nosná myšlenka reprezentující podstatu vzniku inovace. Idea je dále rozpracována do formy **invence** (**I4**) založené na tvorbě nového nápadu a myšlenkové vynalézavosti, kdy dochází k obecné formulaci představy o budoucím produktu, službě či technologii řešící stávající NES. Rozvojem invence do další vývojové formy vzniká **inovace** (**I5**), tedy prakticky uchopitelná varianta produktu, služby či technologie aplikovatelná v reálných podnikatelských podmínkách. Jednou z podmínek realizovatelnosti dané inovace je obstarání dostatečné **investice** (**I6**), ať už v podobě vkladu konkrétní technologie, surovin, lidských či jiných zdrojů a to buď z vlastních či cizích prostředků, aby mohlo následně dojít k **implementaci** (**I7**) do produktivního systému podnikatelského subjektu, tedy dodávce (nabídce) produktů, služeb či jiného druhu výstupu nositelům NES. Nabídka výstupu inovace NES ovšem neznamená její konečný úspěch. K naplnění podstaty inovace v tomto cyklu je nutnost **identifikace** (**I8**) NES s touto inovací, tedy uspokojení jejich potřeb plynoucích z I1 a I2. Posledním krokem původního a zároveň prvním krokem nového inovačního cyklu je **iniciace** (**I9**), neboli reflexe nového nedostatku emancipace a satisfakce ze strany zákazníků, producentů a VaV.

[5] Inovací vyššího řádu se míní inovace 6. a vyššího řádu dle F. Valenty

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, nositeli inovací jsou malé a střední podniky. Tyto podniky se vyznačují specifickými znaky, které je odlišují od velkých organizací, což má vliv i na jejich konkurenční potenciál (viz. Tab. 1.)

Tab. 1: Geneze inovace vyššího řádu a konkurenceschopnost MSF v ČR

Fáze geneze inovace	Konkurenční potenciál MSF v ČR
i1 - informace	MSF jsou většinou pouze lokálními firmami s minimální mobilitou a suverenitou, získávání informací je tedy zúženo pouze na danou lokalitu, což zajistí zrychlení této fáze.
i2 – inspirace	Vzhledem ke zúžení oblasti (lokality) zájmu a ochotě riskovat jsou MSF schopny reagovat pružněji na NES.
i3 – idea	Užší spektrum zákazníků v rámci dané lokality umožňuje bližší specifikaci jejich potřeb a tudíž i přesnější stanovení filozofie řešení NES.
i4 - invence	Nižší počet zaměstnanců umožňuje upevnění mezilidských vztahů a rychlou, efektivní a neformální komunikaci uvnitř firmy, což důležité při přijímání a formulaci představy o budoucí inovaci. Nedostatek MSF je obvykle nedostatek VaV kapacit.
i5 – inovace	Schopnost rychlého učení se a adaptování nových postupů, procedur i strategií umožňují v MSF rychlé převedení invence na inovaci.
i6 - investice	Možnost zapojení MSF do podnikatelských sítí zvyšuje možnost realizovatelnosti inovace a snižuje její investiční náročnost pro jednotlivé podniky.
i7 - implementace	MSF jsou většinou flexibilnější než velké podniky, a tudíž implementace inovací v praxi bývá rychlá a pružně reaguje na specifické potřeby klientů.
i8 – identifikace	Klient se často identifikuje nejen s daným produktem, ale i s jeho producentem (MSF).
i9 - iniciace	Vývoj a potřeby relativně malého tržního prostoru jsou snadno předvídatelné, proto mohou MSF opět flexibilně reagovat na vzniklé nedostatky a iniciovat tak rychleji vznik nového cyklu inovace

Zdroj: Vlastní zpracování.

Inovační dynamismus těchto podniků však nedosahuje žádoucí úrovně a to zejména díky nedostatku finančních prostředků a nízkému podílu výzkumných a vývojových pracovníků (všeobecně vysokoškolsky vzdělaných pracovníků) na realizaci vlastních výzkumných a vývojových aktivit a zavádění inovací výrobků, služeb či technologií vyššího řádu (což prokazuje statistika dotačního programu Inovace [1], kde žadateli o dotaci na podporu inovací vyšších řádů jsou zahraniční organizační jednotky a nadnárodní firmy). Důležitým faktorem brzdícím inovační dynamismus malých a středních podniků je minimum vlastního technického zázemí, jako jsou laboratoře, zkušební pracoviště, vývojové dílny apod., nutného k uskutečňování vlastního výzkumu a vývoje produktů či technologií.

Dalším problémem je velmi omezená realizace systémového vzdělávání v oblasti inovací jak na středních, tak i vysokých školách. Oficiálně se k této problematice přihlásil pouze omezený počet škol nebo oborů, např. Vysoká škola podnikání v Ostravě, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Univerzita Palackého v Olomouci, Technická univerzita v Liberci apod. V oblasti inovačního podnikání probíhá jen velmi slabá spolupráce vysokoškolských výzkumných a vývojových pracovišť s malými a středními firmami. Pouze několik klastrů, regionálních poradenských a informačních center, podnikatelských inkubátorů apod. se věnuje cílevědomě podpoře inovací, transferu technologií inovačního podnikání se zaměřením na výše vymezené skupiny (komunity) malých a středních firem. Většinou se v těchto klastrech, inkubátorech apod. angažuje pouze několik desítek resp. stovek firem reagujících na aktivity strategických investorů regionů, což je minimální počet ve vztahu ke 2.570.611 registrovaných podnikatelských subjektů v České republice (stav k 31. 12. 2009) [4].

ZÁVĚR

Inovační podnikání je důležitou, často nezbytnou, složkou života současných firem a to především v souvislosti s posilováním jejich konkurenceschopnosti. Při hlubším zkoumání lze samotný proces inovačního podnikání zachytit jako uzavřený koloběh, ve kterém se systematicky střídají určité kroky. V rámci výzkumu jsme tento koloběh rozdělili do 9 kroků, kterým by měl inovační podnik věnovat velkou pozornost.

I přes omezený konkurenční potenciál mají na těchto inovačních aktivitách významný podíl malé a střední podniky především v oblasti průmyslu, kterým by proto měla být věnována největší péče.

V okamžiku snahy pracovat se statistickými daty inovačního prostředí ČR se ovšem setkáváme s jistými nepřesnostmi. Je to tím, že tato část konkurenčního prostředí není v ČR dostatečně analyzována. V rámci vykazovaných inovačních aktivit není přesně definováno, kdo je zajišťovatelem dané inovace a to především inovací produktových. Ve statistikách se tak smíchají čeští a zahraniční zajišťovatelé inovací.

Dalším problémem je fakt, že poskytování dat uváděných Českým statistickým úřadem je pro firmy dobrovolné a velmi volně upravené. Proto se ve statistikách objevují tak vysoká procenta, která neodpovídají realitě. Z hlediska zachycení přínosu inovativního podnikání pro ČR by tak mělo být striktně odděleno vykazování inovačních aktivit českými podniky od podniků se zahraniční účastí. Konkrétně se jedná o vykazování údajů o realizaci inovací 6. a vyššího řádu. V budoucnosti by se pak v důsledku přesnějšího analyzování této oblasti mohla státní podpora zaměřit především na ryze české inovátory a přispět tak ke zvýšení přidané hodnoty ČR. Touto problematikou se bude zabývat i další výzkum na Ekf VŠB-TUO.

Při zkoumání inovačních aktivit jak z hlediska teoretického, tak i pohledu praktického, je v jen omezené míře zachycován inovační cyklus. Ten je navíc posuzován pouze v rámci technologií a produkční fáze jako celku. Při těchto výzkumech jsou však opomíjeny marketingové a psychologické faktory, které by sice bez daného produktu postrádaly na významu, ovšem bez nichž by se daná inovace neobešla.

Neposledním dilematem inovační konkurenceschopnosti vykazované v rámci ČR je ten fakt, že většina inovací je adaptací inovace ze zahraničí. V rámci zvýšení inovačního potenciálu ČR by proto mělo docházet k posilování vlastních inovací produktu, což by vzhledem k současné tržní situaci mohlo být příspěvkem ke zvýšení např. HDP či jiných ukazatelů.

LITERATURA

[1] CZECHINVEST: *Projekty agentury Czechinvest. www.czechinvest.org* [online]. 2010-08-30 [cit. 2011-01-06]. Dostupné na World Wide Web: http://www.czechinvest.org/czechinvest.

[2] ČSÚ: *Inovace. www.czso.cz* [online]. 2010-12-31 [cit. 2011-01-15]. Dostupné na World Wide Web: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inovace_nepravidelne_setreni_ti_200x/$File/5_inovace_csu_tcav_2010_sojka.pd.

[3] ČSÚ: *Inovační aktivity podniků v České republice v letech 2006-2008. www.czso.cz* [online]. 2010-12-31 [cit. 2011-01-18]. Dostupné na World Wide Web: http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/9605-10

[4] ČSÚ: *Regionální výstupy 2010. www.czso.cz* [online]. 2010-12-31 [cit. 2011-01-18]. Dostupné na World Wide Web: http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/aktual/ep-1#10a.

[5] EUROSTAT: Science, technology and innovation in Europe. epp.eurostat.ec.europa.eu [online]. 2010-05-18 [cit. 2011-01-06]. Dostupné na World Wide Web: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-EM-10-001

[6] MPO: Národní inovační strategie České republiky.www.mpo.cz [on-line]2007-12-31 [cit. 2011-1-08]. Dostupné na World Wide Web:http://www.mpo.cz/dokument11662.htm.

[7] OECD: Oslo Manual.Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.Third edition.OECD 2005

[8] VALENTA, F. Tvůrčí aktivita – inovace – efekty. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1969. 259 s. ISBN 25-093-69.

ANALÝZA ŠTRUKTÚRY BANKOVÝCH A POISŤOVACÍCH PRODUKTOV PRE MALÉ A STREDNÉ PODNIKY.

ANALYSIS OF THE STRUCTURE OF BANKING AND INSURANCE PRODUCTS FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Anna Neumannová

ABSTRACT

Banking and insurance products Export-Import Bank of the Slovak Republic is considered one of the main instruments of state aid for small and medium enterprises. In both of these groups in recent years significantly changed the structure of provision and use of various types of products, their volume, target group and territory. This development will proceed and it is therefore necessary to create the tools and product offerings that will help further the development of small and medium enterprises in the Slovak Republic.

KEY WORDS

refinance loans, direct credits, bank guarantees, marketable and non-marketable risk insurance

JEL Classification

JG21

ÚVOD

Od roku 1997 pôsobí ako jeden z nástrojov štátnej podpory malého a stredného podnikania v oblasti poistenia úverových rizík a podpory financovania vývozu, Exportno-importná banka Slovenskej republiky. Bola zriadená zákonom č. č. 80/1997 Z. z. o Exportno-importnej banke Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov [1]. Štátna podporu vývozu formou jeho financovania a poistenia vyplýva zo záruky štátu za záväzky EXIMBANKY SR. Pôsobí ako inštitúcia, ktorá plne vyhovuje princípom trhovej ekonomiky a ako vo väčšine krajín Európskej únie a OECD jej činnosť je upravená Konsenzom OECD a nadväznými dokumentmi Európskej únie. Inštitúcie rovnakého zamerania sú v rámci OECD zaraďované do skupiny inštitúcií pod názvom Export Credit Agency (ECA). Tieto inštitúcie v jednotlivých členských štátoch nesuplujú v plnej miere úlohy komerčných bánk, ale pôsobia na trhu v tých oblastiach a prostredníctvom takých nástrojov, o ktoré ostatné trhové inštitúcie nemajú záujem, alebo ich nevedia obsadiť, napr. z dôvodu vysokého rizika.

1 Produkty štátnej pomoci

V zmysle uvedeného Zákona o Eximbanke sa za základné nástroje pomoci považujú bankové a poisťovacie produkty. Na základe spracovania výsledkov výročných správ je možné vysledovať dve zaujímavé tendencie medzi vývojom bankových a poisťovacích produktov. Objem vývozu podporeného prostredníctvom bankových produktov počas posledných desiatich rokov prevyšoval viac ako 2,5 krát objem vývozu podporeného poisťovacími produktmi. Na druhej strane však príspevok poisťovacích produktov k výsledku hospodárenia sa predovšetkým počas posledných piatich rokov približoval k úrovni bankových produktov.

doc. Ing. Anna Neumannová, CSc., Katedra podnikovohospodárska FPM, EU Bratislava, 100%

1. 1 Bankové produkty a ich vývoj

Tieto druhy produktov sú rozdelené do piatich skupín a to na:
- priame úvery,
- refinančné úvery,
- zmenkové úvery priame a refinančné (priame na podporu vývozu, priame na nákup a modernizáciu technológie a refinančné),
- úver na pohľadávky z vývozu a
- bankové záruky (platobné a neplatobné).

Bankové produkty EXIMBANKY SR sú klientom pripravované na mieru tak, aby zodpovedali ich konkrétnym potrebám. Smerujú k tomu, aby podnikateľom uľahčili prístup k financovaniu exportného kontraktu, pripadne získaniu rôznych foriem záruk.
Priame úvery sú zamerané na:
• podporu vývozu – úver výlučne na financovanie materiálových a ostatných nákladov súvisiacich s vývozom vrátane preplatenia už uhradených dodávateľských faktúr nie starších ako 6 mesiacov ku dňu čerpania úveru,
• financovanie investície – poskytuje sa výlučne za účelom financovania investície na rozšírenie vývozných aktivít vývozcu,
• nákup a modernizáciu technológie a súvisiacej infraštruktúry – úvery do výšky 85 % z nákladov na nákup alebo na modernizáciu technológie a súvisiacej infraštruktúry vrátane preplatenia faktúr nie starších ako 6 mesiacov ku dňu čerpania úveru súvisiacich s nákupom a modernizáciou technológie a súvisiacej infraštruktúry určených pre výrobu na vývoz,
• vývozné odberateľské úvery, financovanie záväzkov dlžníka voči vývozcovi vyplývajúcich zo zmluvy o vývoze, ktorému na tento účel EXIMBANKA SR poskytla finančné prostriedky prostredníctvom úveru,
• priame zmenkové úvery na pohľadávky z vývozu (krátkodobé, strednodobé a dlhodobé) – financovanie pohľadávok po uskutočnení vývozu do výšky vývoznej faktúry zníženej o spoluúčasť vývozcu dohodnutú v poistnej zmluve.
Refinančne úvery smerujú na:
• podporu vývozu – refinancovanie potrieb vývozcu realizované prostredníctvom komerčných bank, teda formou trojstranného zmluvného úverového vzťahu medzi klientom, komerčnou bankou a EXIMBANKOU.
Bankové záruky - pri ktorých prostredníctvom neplatobnej bankovej záruky EXIMBANKA SR ručí za záväzok splniť kvalitatívne, resp. kvantitatívne podmienky kontraktu zo strany príkazcu voči beneficientovi. Platobnou bankovou zárukou vystavenou v mene exportéra je dodávateľ chránený pred platobnou neschopnosťou partnera, alebo jeho neochotou splniť si svoje platobné záväzky.

Neplatobné bankové záruky
• záruka za ponuku – záruka za ponuku, ktorú vyžaduje vypisovateľ medzinárodnej verejnej súťaže (tendra),
• záruka za dobre prevedenie kontraktu – zabezpečuje dodržanie kvalitatívnych a kvantitatívnych podmienok dohodnutých vo vývoznom kontrakte,
• záruka za vrátenie platby vopred – zabezpečuje zahraničnému odberateľovi vrátenie akýchkoľvek platieb vopred,
• záruka za zádržné – zabezpečuje zahraničnému odberateľovi vrátenie zádržného vyplateného vopred,
• záruka za záručnú dobu – je vystavovaná za účelom rozpoznania a odstránenia chýb a nedostatkov spôsobených slovenským dodávateľom,
• iné záruky.

Platobné bankové záruky

• záruka za platobnú podmienku – banka ručí za plynulé úhrady za dodávky tovaru,
• záruka za uver – banka ručí za zaplatenie istiny úveru v deň splatnosti.

Ako vyplýva z materiálov zverejnených Eximbankou do roku 2006 postupne narastal objem refinančných úverov bankám a to z objemu 1 163,5 mil. eur v roku 2003 na hodnotu 1 642,7 mil. eur v roku 2006. V roku 2007 [7] síce dochádza k miernemu poklesu na 1 494,4 mil. eur, ale v roku 2008 bola táto hodnota znovu veľmi vysoká a dosiahla maximum za celé sledované obdobie 1 970,5 mil. eur. V tomto období sa refinančné úvery považovali z objemového hľadiska za nosný bankový produkt K prudkému poklesu dochádza v roku 2009 na hodnotu 1357,1 mil. Eur a predpoklad na rok 2010 bol ešte nepriaznivejší len 313,8 mil. eur [2].

Pri podrobnejšej analýze tohto faktu dospejeme k záveru, že po vstupe do eurozóny a tým aj poklese úrokových sadzieb, ako aj v dôsledku hospodárskej krízy, keď sa vytvoril prebytok voľných zdrojov bánk, atraktívnosť tohto produktu pre komerčné banky výrazne klesla, pretože je spojená predovšetkým s nedostatočnosťou vybavenia komerčných bánk zdrojmi. Pokles nastal aj napriek legislatívnej úprave, ktorá umožňuje ich poskytovanie na dlhšiu dobu. Pôvodne fixné úročenie bolo rozhodnutím vedenia zmenené nadviazaním na EURIBOR.

Výrazný nárast v oblasti bankových produktov zaznamenali predovšetkým bankové záruky a priame úvery klientom. Bankové záruky vzrástli z 59,3 mil. eur v roku 2003 na 364,5 mil. eur v roku 2009 a ich odhad pre rok 2010 bol dokonca vo výške 597,4 eur. Slovenskí vývozcovia majú o tento produkt záujem a umožňuje ho poskytovať, ba v oveľa väčšom meradle aj záručná kapacita banky.

Za najslabší článok v bankových produktoch považujem priame úvery, ktoré sa začali síce poskytovať už v roku 2003 [3] a 2004 [4], ale vo veľmi nízkom objeme, len 3,2 mil. eur v roku 2003 a 0,1 mil. eur v roku 2004. v období rokov 2005 [5] až 2008[8] to boli také zanedbateľné čiastky, že ich neuvádzajú ani výročné správy. K renesancii týchto bankových produktov dochádza až v roku 2009, keď ich objem tvoril 50,3 mil. eur. a vzhľadom na zmenenú situáciu, v roku 2010 sa uvažovalo dokonca s jeho zvýšením na 313,8 mil. eur.

Väčšina priamych úverov bola poskytnutá s termínom splatnosti do dvoch rokov a tri štvrtiny z nich podporovali vývoz do krajín Európskej únie. Za negatívum považujem fakt, že ani jeden z poskytnutých úverov nebol typu klasických odberateľských úverov, tzv. buyer´s credit. Práve z tohto dôvodu je Eximbanka SR v zahraničí málo známa ako veriteľ.

1. 2 Obchodovateľné a neobchodovateľné riziká ako poisťovacie produkty

Za obchodovateľné riziko považujeme riziko krajín, ktoré akceptuje zaisťovací trh. V rôznych fázach ekonomického cyklu sa akceptácia mnohých hraničných krajín výrazne mení. Ako hraničná možnosť sa pripúšťa zaradiť za akceptovateľné krajiny pre podporu exportu slovenských vývozcov, len krajiny Európskej únie a OECD bez Turecka, Mexika a Grécka.

Poistné riziká, ktoré je možné zaistiť prostredníctvom zaisťovne, môžu klient kryť prostredníctvom jedného poistenia ABT, ktoré slúži na poistenie krátkodobých vývozných úverov proti komerčných rizikám (produkt A), proti politickým rizikám (produkt B) a pohľadávok vývozcu súvisiacich s vývozom vzniknutých v SR proti komerčným rizikám (produkt T).

Poistenie obchodovateľného rizika

• poistenie krátkodobého dodávateľského úveru proti riziku nezaplatenia („ABT“) – eliminuje exportérovi riziká z nezaplatenia vývozných a tuzemských pohľadávok. Pri poistení krátkodobého vývozného dodávateľského úveru má vývozca poistené komerčné riziká

(platobná neschopnosť, platobná nevoľa) a súčasne ku komerčným rizikám je možné pripoistiť si i politické riziká (tzv. teritoriálne rizika). Pri poistení krátkodobých tuzemských pohľadávok sú klientovi poistením kryté komerčné riziká.

Okrem obchodovateľných rizík, ktoré sú zaistiteľné prostredníctvom zahraničných zaisťovni, EXIMBANKA SR ako jediná v Slovenskej republike poisťuje aj neobchodovateľné rizika, teda také, ktoré nie je možne zaistiť prostredníctvom súkromného zaisťovateľa.

Poistenie neobchodovateľného rizika zahŕňa:

• poistenie krátkodobých vývozných dodávateľských úverov proti komerčným, politickým a kombinovaným rizikám („A“, „B“) – poisteným je vývozca, ktorý poskytuje zahraničnému kupujúcemu dodávateľský úver s odkladom platby do dvoch rokov,

• poistenie strednodobých a dlhodobých dodávateľských úverov proti politickým a komerčným rizikám („C“) – poisteným je vývozca, ktorý poskytuje dodávateľský úver zahraničnému kupujúcemu so splatnosťou dlhšou ako dva roky,

• poistenie vývozného odberateľského úveru proti politickým a komerčným rizikám („D“) – poisteným je banka vývozcu, pripadne iná finančná (obchodná) spoločnosť, ktorá poskytuje odberateľský úver banke zahraničného kupujúceho, príp. priamo zahraničnému kupujúcemu na financovanie vývozného kontraktu,

• poistenie výrobného rizika („E“) – poistenie kryje vývozcovi riziko, ktoré mu vzniká pred odoslaním tovaru, resp. pred poskytnutím vývozného úveru zahraničnému kupujúcemu v súvislosti so zrušením alebo prerušením vývozného kontraktu,

• poistenie úveru na financovanie výroby na vývoz proti riziku nesplatenia úveru v dôsledku neschopnosti vývozcu splniť podmienky vývozného kontraktu („F“) – poisteným je banka, ktorá poskytuje úver slovenskému vývozcovi na financovanie výroby na vývoz,

• poistenie investícii slovenských právnických osôb v zahraničí („I“) – poistenie kryje politické a iné nekomerčné riziká, ktoré zapríčiňujú investorovi straty výnosov z investícii v zahraničí v dôsledku nemožnosti transferu úhrad do Slovenskej republiky, vyvlastnenia alebo politických násilných činov, poisteným je investor,

• poistenie úveru súvisiaceho s investíciou slovenských právnických osôb v zahraničí proti riziku nesplatenia úveru („Ik“) – predmetom poistenia je pohľadávka financujúcej banky (poisteného) vyplývajúca z úveru poskytnutého dlžníkovi na financovanie investície v zahraničí,

• poistenie potvrdeného neodvolateľného dokumentárneho akreditívu („L“) – poisteným je banka potvrdzujúca akreditív, pričom poistenie kryje komerčné a politické riziká spojené s nezaplatením pohľadávky vystavujúcou bankou podľa podmienok akreditívu,

• poistenie bankovej záruky vystavenej v súvislosti s podmienkami získania alebo plnenia vývozného kontaktu („Z“) – poisteným je banka, ktorá vystavila bankovú záruku (napr. záruku za ponuku, za platbu vopred, za dobré vykonanie kontraktu a pod.), poistenie kryje riziko strát spôsobených oprávneným alebo neoprávneným čerpaním zo záruky zo strany beneficienta.

Z analýzy vývoja poisťovacích produktov za posledných osem rokov je zrejmé, že poistenie obchodovateľného rizika má rozhodujúci podiel na objeme podporeného exportu. V roku 2003 jeho hodnota bola 411,2 mil. eur, v rokoch 2004 a 2005 stagnovala na úrovni približne 570 mil. eur a k prudšiemu rastu dochádza v rokoch 2006 [6] až 2008. Maximálnu hodnotu dosiahla práve v roku 2008 a to 913, 5 mil. eur. V roku 2009, v období krízy, došlo k výraznému poklesu poistenia obchodovateľných rizík, na 586,9 mil. eur, ale predpokladaná hodnota na rok 2010 bola stanovená vo výške 898 mil. eur.

Za zmienku stojí aj vývoj poistenia neobchodovateľného rizika, ktoré v priebehu sledovaných rokov taktiež vzrástlo z hodnoty 56,7 mil. eur v roku 2003 na predpokladaných

240,2 mil. eur v roku 2010. Na tomto mieste je však vhodné podotknúť, že najvyšší podiel malo poistenie neobchodovateľného rizika v roku 2008 a to až 316,5 mil. eur.

V oblasti neobchodovateľného rizika EXIMBANKA dlhodobo ponúka viaceré produkty, ktorými je možné pokryť viaceré typy rizika, napr. poistenie strednodobých a dlhodobých úverov, poistenie vývozného odberateľského úveru proti politickým a komerčným rizikám, poistenie výrobného rizika a pod.

Okrem uvedených údajov zmeny štruktúry využívaných bankových a poisťovacích produktov EXIMBANKY SR, je zaujímavý aj podiel subjektov malého a stredného podnikania na ich objeme.

Podiel klientov zo segmentu malého a stredného podnikania v roku 2010 bol 64,6 % . Ich podiel na poskytnutých bankových obchodoch bol však len 9,81 %. Podobne v oblasti poisťovacích produktov malé a stredné podniky vykazujú len 75 % podiel na celkovom počte klientov.

ZÁVER

Z uvedeného prehľadu bankových a poisťovacích produktov, ktoré poskytuje EXIMBANKA SR, zmeny ich štruktúry za posledných osem rokov a vyčíslenia podielu malých a stredných podnikov na ich využívaní jednoznačne vyplývajú tieto dôležité závery.

a) podľa môjho názoru malé a stredné podniky nedostatočne využívajú zdroje, ktoré má EXIMBANKA k dispozícii. Príčinou môže byť aj nedokonalá znalosť podstaty a možností využitia týchto produktov. Bolo by preto veľmi žiadúce, keby aj samotná EXIMBANKA zintenzívnila svoju marketingovú činnosť a vytvorila nástroje, či produkty ktorými osloví malých a stredných podnikateľov, ktorí nepredstavujú prioritu pre komerčný bankový sektor.

b) zo strany EXIMBANKY by sa žiadalo, aby vykonala podrobnú kvantitatívnu aj kvalitatívnu analýzu svojich klientov a zvážila možnosť poskytovania tzv. klasických odberateľských úverov (buyer´s credit).

c) v súvislosti s poisťovacími produktmi, je dôležité si uvedomiť, že malé a stredné podniky vykazujú z dlhodobého hľadiska zvýšené riziko zlyhania obchodného vzťahu, predovšetkým v dôsledku nízkej úrovne finančného riadenia, malých skúseností pri presadzovaní sa v exporte, silnej podkapitalizácie spoločnosti a pod. Z tohto dôvodu je potrebné ponúknuť pre túto cieľovú skupinu osobitný poistný produkt zameraný do oblasti malého a stredného podnikania zamerané na poistenie investícií slovenských právnických osôb v zahraničí a poistenie úveru súvisiaceho s investíciou.

LITERATÚRA

[1] Zákon č. 80/1997 Z. z. o Exportno-importnej banke Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov
[2] http://www.eximbanka.sk/buxus/docs/legal/vs2003sk.pdf
[3] http://www.eximbanka.sk/buxus/docs//legal/vs2004sk.pdf
[4] http://www.eximbanka.sk/buxus/docs//legal/vs2005sk.pdf
[5] http://www.eximbanka.sk/buxus/docs//legal/vs2006sk.pdf
[6] http://www.eximbanka.sk/buxus/docs//legal/vs2007sk.pdf
[7] http://www.eximbanka.sk/buxus/docs//legal/vs2008sk.pdf
[8] http://www.eximbanka.sk/buxus/docs//legal/vs2009sk.pdf

NĚKTERÉ ASPEKTY VYUŽÍVÁNÍ HOSPODÁŘSKÉHO A SOCIÁLNÍHO POTENCIÁLU DRUŽSTVA V ZEMĚDĚLSTVÍ

SOME ASPECTS OF THE USE OF ECONOMIC AND SOCIAL POTENTIAL OF THE COOPERATIVES IN AGRICULTURE

Jiří Novotný[1]

ABSTRACT

Research of agricultural coops in the Czech Republic. The use of cooperatives as a business legal form. Critical analysis of the specific features of cooperatives as a form of businesses association seeking not only to maximize profits, but also other social needs.

KEYWORDS

coops, the business legal form, a cooperative community, economic and social potential of cooperatives, agriculture

JEL CLASSIFICATION

Q13**,** K20, M21

ÚVOD

Vývoj družstevnictví v zemědělství českých zemí i na Slovensku probíhal od svých počátků v 19. století v různě úzkém sepětí s celosvětovým vývojem a s různou mírou úspěšnosti. Dynamický rozvoj zemědělského družstevnictví v rámci Československé republiky kulminoval v meziválečném období. Dobrovolné sdružování podnikatelských subjektů, činných v oblasti zemědělství, na družstevních principech tehdy dosáhlo celosvětově mimořádného rozsahu. Válka a poválečný vývoj činnost družstev deformovaly. Čtyřicet let působení centrálně plánovacího systému provázené nuceným zaváděním jednotných zemědělských družstev v podstatě negovalo naplňování družstevních principů. České družstevnictví bylo ovlivňováno ideologicky orientovanými zásahy státu. Transformace centrálně plánovacího systému na tržní systém přinesla zásadní změnu v postavení družstev. Obnovilo se postavení družstva jako autonomní ekonomické jednotky tržního systému. Družstvo jako právní forma podnikání a sdružování ekonomických subjektů, opět v plné míře umožňuje sdružovat své členy, fyzické a právnické osoby, při dosahování ekonomických ale i sociálních cílů.

Obnova družstevního sektoru v tržních podmínkách je provázena řadou změn. Proces privatizace vytěsnil členství vázané pouze na pracovní účast. Řada družstev zanikla, nová vznikají spíše ojediněle. Hospodářský a sociální potenciál družstva jako formy podnikání a sdružování dosud není v plné míře doceňován a využíván.

V roce 2008 byl na Katedře podnikového hospodářství ESF MU započat výzkum současné situace ve sdružování ekonomických subjektů formou družstva. Získané poznatky mají umožnit typologicky efektivně vymezit strukturu našich družstev s ohledem na jejich ekonomický půdorys a sociální rysy. Návazně mají být identifikovány přístupy a vztahy umožňující v družstvech poznávat a efektivně překonávat důsledky dlouhodobé deformace v naplňování družstevních principů a zobecněny možnosti jejich uplatnění i v subjektech využívajících dalších právních forem podnikání.

[1] Doc. Ing. Jiří Novotný, CSc., Katedra podnikového hospodářství ESF MU

Cíl a metodika

Obchodní zákoník v ust. § 221 družstvo vymezuje jako „..*společenství neuzavřeného počtu osob, založené za účelem podnikání nebo zajišťování, hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů*.“ U obou těchto vymezení lze vysledovat archetyp ekonomického principu, dávajícího smysl existenci družstva usilováním o ekonomické cíle, o ekonomické přínosy pro své členy. Družstva se tedy řadí mezi tzv. hospodářská společenstva, která sdružují ekonomicky činné osoby[2].

Cílem řešení tématu „*Využívání hospodářského a sociálního potenciálu družstva v zemědělství*„ je poznání současné situace a identifikace hlavních tendencí projevujících se v současných českých zemědělských družstvech. Těžiště řešení je tedy ve výzkumu ekonomických a sociálních ve vztahu k jeho členům a pracovníkům. S ohledem na této záměr byla shromažďována empirická data o zemědělských družstvech sdružujících podnikající soukromé vlastníky.

V tomto případě bylo jako nástroj pro získání empirických dat využito dotazníkové šetření, prováděné proškolenými dotazovateli přímo v družstvech. V předloženém textu jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření provedeného výzkumným týmem katedry podnikového hospodářství ESF MU ve spolupráci se studenty kurzu podnikového hospodářství v roce 2010.

Následující text přináší výsledky komparační analýzy vybraných charakteristik zemědělských družstev: velikost, přínosy pro členy, oceňování družstva jako právní formy podnikání, oceňování družstva jako společenství členů, podílení se členů na činnosti.

Výsledky a diskuze

Sledovaný soubor podniků

Sledovaný soubor zemědělských družstev 144 subjektů. Vzhledem ke značnému počtu zemědělských družstev rozložených nerovnoměrně na území celé republiky (která jsou navíc obtížně identifikovatelná a oslovitelná) má relativně nízkou četnost. Lze však předpokládat, že zkoumání základních charakteristik subjektů souboru zemědělských družstev i prostřednictvím tohoto omezeného souboru družstev je smysluplné a jeho výsledky v přijatelné míře zobecnitelné.

Oborová struktura

Vymezení sledovaného souboru družstev podle oboru (předmětu) činnosti má pro analytické zkoumání význam zásadní. Obor působnosti totiž vyjadřuje oblast kde se členové v rámci družstva spojují za účelem ekonomického prospěchu.

Typologické vymezení oboru družstva ale má svá úskalí, projevující se v odlišném členění u různých autorů. Například Synek[3] užívá členění na družstva spotřební, nákupní, úvěrová, výrobní, velkoobchodní a jiná. Hunčová[4] zase používá členění na družstva výrobní , spotřební, bytová, zemědělská a v zemědělství a družstva peněžní.

S ohledem na nejednotnost klasifikace družstev podle oboru činnosti, ale vzhledem k potřebě jednoznačné přiřaditelnosti družstva do sledovaného souboru, bylo pro analytické zkoumání v této práci zvoleno zařadit do sledovaného souboru všechna družstva činná

---

[2] HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5. s.7

[3] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2000. xxii, 456 s. ISBN 80-7179-388-4. s.74

[4] HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5. s.112, 124, 130, 134, 137,

v oblasti zemědělství, tedy jak družstva zemědělská, tak družstva v zemědělství a využívat v textu obou označení jako synonym.

Velikostní struktura

Vymezení velikosti družstva, jako ekonomické jednotky a hospodářského společenstva, se dotýká dvou jeho dimenzí. Je to jednak vymezení jeho velikosti jako podnikatelského subjektu - podniku, kde nejvíce využívaným kriteriem je počet pracovníků, jednak vymezení jeho velikosti jako hospodářského společenstva, kde vyjádřením je počet jeho členů.

Počet pracovníků– velikost podniku

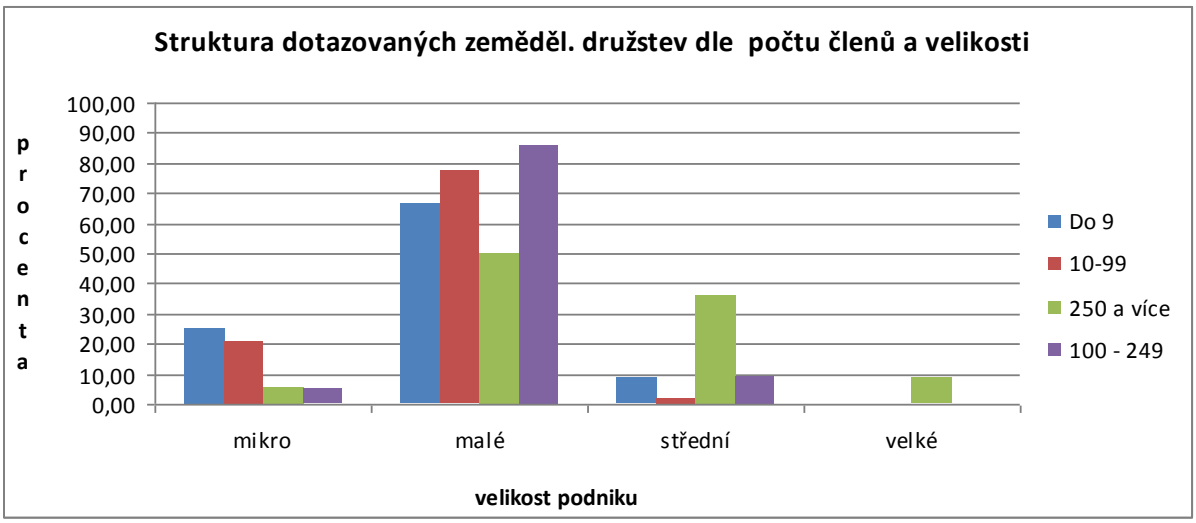
Pro velikostní klasifikaci družstev jako podnikatelských subjektů je v tomto výzkumném úkolu využito členění podle počtu pracovníků, používaného v Evropské Unii (mikropodnik - 1-9 pracovníků; malý podnik - 10 - 99 pracovníků; střední podnik - 100 – 249 pracovníků; velký podnik - 250 a více pracovníků). Pro rozčlenění družstev do skupin podle počtu členů bylo využito téhož četnostního rozvržení jako u velikostního členění družstev.

Tabulka č. 1: Struktura sledovaných družstev podle velikosti a počtu členů

	Struktura dotazovaných zemědělských družstev podle velikosti a počtu členů									
	celkem		mikro		malé		střední		velké	
Počet členů	**počet**	**%**	**počet**	**%**	**počet**	**%**	**počet**	**%**	**počet**	**%**
Do 9	12	100	3	25,00	8	66,67	1	8,33	0	0,00
10-99	53	100	11	20,75	41	77,36	1	1,89	0	0,00
100 - 249	43	100	2	4,65	37	86,05	4	9,30	0	0,00
250 a více	36	100	2	5,56	18	50,00	13	36,11	3	8,33
celkem	144	100	18	12,50	104	72,22	19	13,20	3	2,08

Zdroj: Autor.

Graf č. 1: Počty pracovníků v družstvech podle oboru činnosti



Zdroj: Autor.

Zcela dominující postavení mají svým počtem ve sledovaném souboru družstev malé podniky. Svým téměř tříčtvrtinovým zastoupením ukazují, že zemědělská družstva nejčastěji zaměstnávají 10 až 99 pracovníků. Střední družstva (100-249 pracovníků) a mikrodružstva (do 9 pracovníků) jsou zastoupena jen v úrovních cca 10% a velká družstva (podniky s 250 a více pracovníky) byly zaznamenána jen v úrovni jednotek procent.

Odlišná je situace ve strukturálním zastoupení zemědělských družstev ve skupinách podle počtu členů. Pomineme-li skupinu s počtem členů do 9, tedy s minimálním členským zastoupením, u ostatních skupin je četnost podstatně vyrovnanější, i když s patrnou tendencí poklesu počtu družstev ve skupině, při postupu od skupiny s 10-99 členy, přes skupinu se 100-249 členy až po skupinu zemědělských družstev s 250 a více členy.

Z tabelovaných údajů je zřejmé, že u řady zemědělských družstev je v převisu počet členů nad počtem pracovníků. Tento stav lze považovat za důsledek historického vývoje, v jehož rámci se v procesu transformace z centrálně plánovacího systému na tržní systém řešila původní přezaměstnanost radikálním zeštíhlováním.

Zemědělská družstva s nízkým počtem pracovníků a relativně vysokým počtem členů, i když někdy zahrnují subjekty v útlumu či likvidaci, jsou obvykle subjekty v ryze zemědělských oblastech, kde existoval silný zájem uchovat pracovní příležitosti a kde důvodem pro zachování družstva jako právní formy podnikání byl i zájem zabezpečit obdělávání zemědělské půdy.

Ostatní charakteristiky družstev

Vedle obecného poslání ekonomického subjektu v tržním systému, jímž je i pro družstvo úsilí vlastníků - členů družstva - o dosažení stanovených cílů prostřednictvím kombinace výrobních faktorů, má být činnost současného družstevního společenství založena na specifických zásadách. Souhrnně je lze vyjádřit na základě principů družstevní identity, deklarovaných Mezinárodním družstevním svazem v roce 1995 . Podle této deklarace[5] je družstvo autonomní organizované seskupení osob za účelem uspokojení jejich společných ekonomických, sociálních a kulturních potřeb, prostřednictvím jimi vlastněného a demokraticky řízeného podniku. Obecně tedy lze požadovat, aby družstvo bylo přínosem pro své členy, preferovaným zaměstnavatelem oceňovaným zaměstnanci, apod.

Přínosy pro členy družstva

Výsledky výzkumu sledovaného souboru družstev prokazují, že zemědělské družstvo je svými členy vnímáno především jako jedna z právních forem podnikání. Vedle četností přihlášení se k explicitně vymezeným ekonomicky orientovaným přínosům v tabulkových přehledech to potvrzuje i spektrum dalších oceňovaných přínosů, zahrnutých do kategorie jiné. Do této kategorie jsou subsumovány takové přínosy družstva, jako je snadnost založení podniku, nízký základní kapitál, možnost sdružení sil i kapitálu atd.

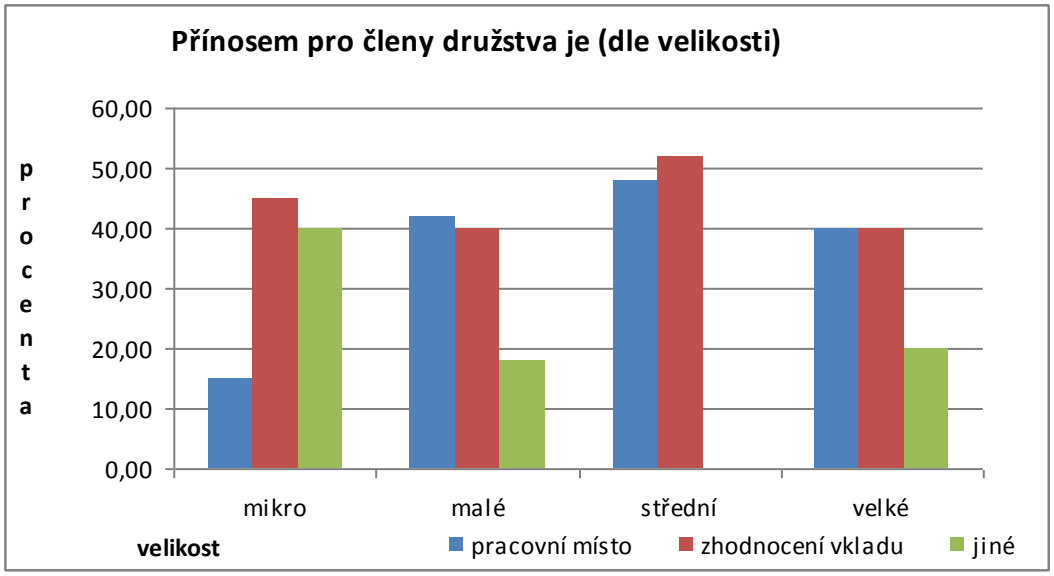
Tabulka č. 2: Hlavní přínos sledovaných družstev pro své členy, podle velikosti

	Přínosem pro členy zemědělského družstva je							
	celkem		pracovní místo		zhodnocení vkladu		jiné	
velikost	**počet**	**%**	**počet**	**%**	**počet**	**%**	**počet**	**%**
mikro	20	100,00	3	15,00	9	45,00	8	40,00
malé	133	100,00	56	42,11	53	39,85	24	18,05
střední	25	100,00	12	48,00	13	52,00	0	0,00
velké	5	100,00	2	40,00	2	40,00	1	20,00
celkem	183	100,00	73	39,90	77	42,07	33	18,03

Zdroj: Autor.

[5] In : HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5

Graf č. 2: Hlavní přínos pro členy družstva, podle počtu pracovníků



Zdroj: Autor.

Údaje uspořádané v tabulce č. 2. a zobrazené v grafu č.2 ukazují, že obecně nejčetněji uváděnými přínosy členství v družstvu u všech jeho velikostních kategorií, jsou zhodnocení členského kapitálového vkladu a možnost získání pracovního místa. Celkově významně méně často a s výraznou variabilitou jsou jako další hlavní přínos členství uváděny i jiné přínosy.

Průzkum struktury jiných přínosů podle velikosti podniku ukazuje, že i zde se, vedle pro zemědělství specifického požadavku zajistit obdělávání členem vlastněné zemědělské půdy, často jedná o plnění ekonomicky orientovaných očekávání, jako jsou nízké nároky na kapitál, snadnost založení, posílení ekonomického postavení apod. Nejčetněji jsou při tom tyto jiné přínosy paradoxně oceňovány právě u nejmenších a největších družstevních podnikatelských subjektů

Preference družstvajako formy podnikání

Platný obchodní zákoník řadí družstvo mezi právní formy podnikání. V ustanovení. § 221 vymezuje účel jeho založení mj. zajišťováním hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů. Plnění hospodářského poslání bylo v rámci provedeného výzkumu u sledovaného souboru družstev zkoumáno prostřednictvím zjišťování počtů družstev preferujících tuto formu podnikání oproti formám jiným, při uspokojování potřeb svých členů, z hlediska umožňování dosažení výraznější konkurenceschopnosti a vyšší ziskové marže.

Jak je zřejmé z údajů obsažených v tabulce č.3, výrazně oceňovanou hospodářskou předností družstva, jako právní formy podnikání, je podle dotazovaných představitelů sledovaných družstev vyšší konkurenceschopnost. Zcela, či částečně s tímto hodnocením souhlasí většina celkového počtu respondentů. Nesouhlas projevilo pouze několik málo zástupců mikro a malých podniků.

Tabulka č. 3: Důvody preference družstva jako formy podnikání, podle velikosti

		Důvody preference zemědělského družstva dle velikosti								
		mikro		malé		střední		velké		celkem
		počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet
konkurenceschopnost	zcela	9	52,94	71	67,62	16	27,00	1	33,33	97
	omezeně	5	29,41	32	30,48	3	15,79	2	66,67	42
	ne	3	17,65	2	1,90	0	0,00	0	0,00	5
celkem		17	100,00	105	100,00	19	42,79	3	100,00	144
výše marže (jako konkurence)	ano	2	11,76	36	34,29	8	42,11	2	66,67	48
	ne	3	17,65	22	20,95	1	5,26	0	0,00	26
	nevím	12	70,59	47	44,76	10	52,63	1	33,33	70
celkem		17	100,00	105	100,00	19	100,00	3	100,00	144

Zdroj: Autor.

Výrazně méně často zastávali dotazovaní představitelé družstev názor, že právě družstva poskytují vhodnější předpoklady pro dosahování vyšší ziskovosti resp. vyšší ziskové marže, než jiné právní formy podnikání. Nadpoloviční většina respondentů u všech velikostních kategorií družstev nemá jednoznačný názor, nicméně i zde spíše převládá stanovisko, že družstva vytváří pro ziskovost lepší předpoklady, než ostatní právní formy podnikání.

Oceňované vlastnosti družstev dle velikosti družstva

Jak již bylo uvedeno ve vstupní části tohoto textu, družstvo se řadí mezi právní formy podnikání, ale oproti ostatním formám podnikání má své specifické rysy. Je totiž nejen samostatnou hospodářskou jednotkou, ale je zároveň i společenstvím osob.

Tabulka č. 4: Spokojenost s činností družstva, podle velikosti podniku

		Spokojenost s činností zemědělského družstva, podle velikosti podniku								
		mikro		malé		střední		velké		celkem
		počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet
s podílem na řízení	ano	16	88,89	97	93,27	18	94,74	3	100,00	134
	ne	2	11,11	7	6,73	1	5,26	0	0,00	10
celkem		18	100	104	100	19	100	3	100	144
vstup nových členů	ano	9	60,00	62	80,52	15	100,00	1	100,00	87
	ne	6	40,00	15	19,48	0	0,00	0	0,00	21
celkem		15	100	77	100	15	100	1	100	108
jsou vstřícnější	ano	6	33,33	65	62,50	14	73,68	3	100,00	88
	ne	12	66,67	39	37,50	5	26,32	0	0,00	56
celkem		18	100	104	100	19	100	3	100	144

Zdroj: Autor.

U družstev všech velikostních kategorií sledovaného souboru zemědělských podniků výrazně převládá spokojenost s podílem členů na řízení. Nicméně byly zaznamenány, byť spíše ojediněle, případy nespokojenosti zejména u nižších velikostních kategorií zemědělských družstev

I když je otevřenost členství definičním znakem družstva jak podle ustanovení obchodního zákona tak i podle základních principů družstevnictví, ne vždy je v praxi tento princip plně respektován. Naprostá většina zemědělských družstev sledovaného souboru je otevřená vůči přijímání nových členů. Jejich relativní podíl na četnosti jednotlivých

velikostních kategorií je ale diferencovaný. V zásadě lze vyvodit, že s růstem velikostní kategorie družstevních podniků zájem o nové členy se zvyšuje.

Složitější situace byla v rámci provedeného výzkumu zjištěna při posuzování míry vstřícnosti zemědělských družstev, jako podnikatelských subjektů, vůči členům a zaměstnancům, oproti vztahům u podniků ostatních právních forem. Očekávatelná vyšší vstřícnost družstev ale byla v zásadě potvrzena. S výjimkou mikropodniků, byla u ostatních velikostních kategorií zjištěna převaha vstřícnějších družstev. Souhrnně lze na základě provedených výzkumů vyvodit, že s růstem velikostní kategorie podniku se ve sledovaném souboru zemědělských družstev vstřícnost vůči členům a pracovníkům zvyšuje. .

Podíl členů na činnosti družstva podle velikosti družstva

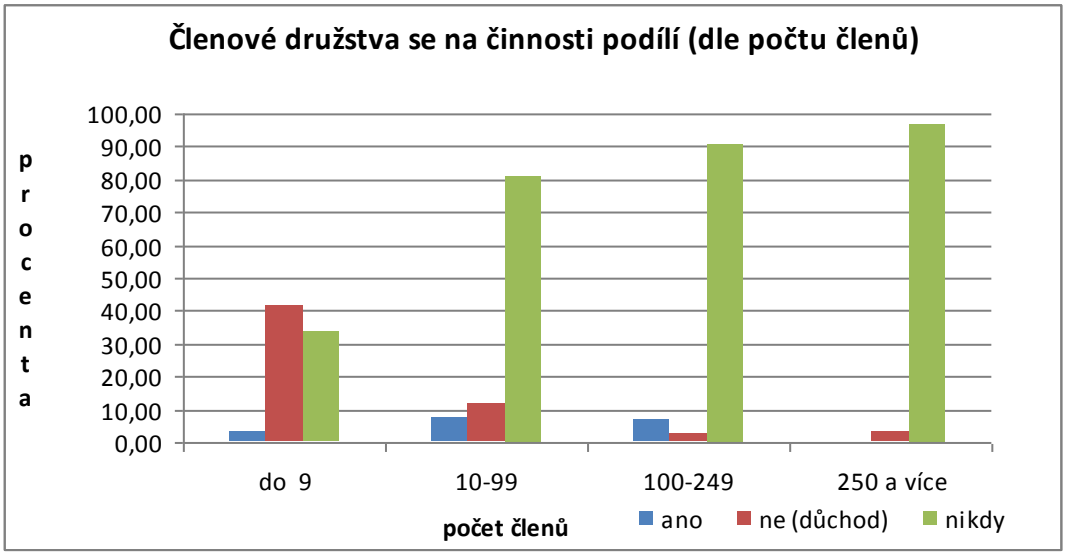
Členy družstva mohou být (a v rámci provedeného výzkumu to bylo zjištěno i u sledovaného souboru) fyzické i právnické osoby. Členové - právnické osoby, z povahy věci, nemohou být v družstvu pracovně činní. Pracovní účast na aktivitách družstva se v zásadě předpokládá u členů – fyzických osob. V rámci provedeného výzkumu zemědělských družstev byla předmětem zjišťování i míra vyžadování pracovního zapojení členů, fyzických osob v družstvech.

Tabulka č. 5: Počet družstev sledovaného souboru požadujících po členech pracovní účast, podle velikosti

	FO jako členové musí být pracovně činní							
	celkem	**%**	**ano**	**%**	**ne (důchod)**	**%**	**nikdy**	**%**
mikro	18	100,00	0	0,00	2	11,11	16	88,89
malé	104	100,00	6	5,77	8	7,69	90	86,54
střední	19	100,00	1	5,26	2	10,53	16	84,21
velké	3	100,00	1	33,33	1	33,33	1	33,33
celkem	144		8		13		123	

Zdroj: Autor

Graf č. 18: Četnost družstev sledovaného souboru požadujících po členech pracovní účast, podle oboru



Zdroj: Autor.

V tabulce č. 5 jsou podle velikostní kategorie podniku uspořádány zjištěné relativní četnosti družstev, v členění podle vyžadované míry pracovní aktivity svých členů. Vytvořila se tak jedna skupina družstev, která pracovní účast na provozní činnosti vyžadují u všech svých členů, druhá skupina družstev u nichž členství zůstává zachováno i po odchodu člena - pracovníka - do důchodu a třetí skupina družstev, kde členství není nijak spojováno s pracovní účastí člena v družstvu.

U rozhodující většiny sledovaných zemědělských družstev všech velikostních kategorií není členství spojováno žádnou vazbou se současnou či předchozí pracovní účast člena v družstvu. Zaznamenané případy vazby mezi členstvím a pracovní účastí v družstvu lze považovat s ohledem na jejich četnost pouze za ojedinělé. Zastoupení družstev připouštějících členství pracovníků současných a důchodců – bývalých pracovníků, je jen minimální a v zásadě rovnoměrně zastoupené u všech velikostních kategorií.

ZÁVĚR

Provedený výzkum družstevnictví je založen na šetření ve výběrovém zemědělských družstev. Obsáhl spektrum velikostních kategorií družstevních subjektů podnikatelského typu. Splnil své poslání a umožnil poznání a vyjádření základních relací mezi zkoumanými veličinami a zjištění některých tendencí projevujících se v českých zemědělských družstvech, jako hospodářských společenstvech.

V rámci zkoumání přínosů družstva pro své členy, byla zaznamenána zásadní preference ekonomických charakteristik. Svou četností zde dominuje zájem na zhodnocování kapitálových vkladů a zájem na získání pracovního místa, které jsou zdůrazňovány v podstatě u všech velikostních kategorií družstev. Na prvním místě pořadí očekávaných přínosů z členství u zemědělských družstev se umístilo zhodnocení kapitálového vkladu jen s minimálním odstupem od zájmu na získání pracovního místa. Mezi dalšími oceňovanými přínosy jsou uváděna plnění dalších ekonomicky orientovaných očekávání, jako jsou nízké nároky na kapitál, snadnost založení, posílení ekonomického postavení apod.

Výzkum spokojenosti členů s podílem na řízení družstva, zájmu družstva na přijímání nových členů a vstřícnosti družstva vůči členům a pracovníkům ve sledovaném souboru družstev, ukázal v podstatě příznivou situaci. U družstev všech velikostních kategorií v zásadě výrazně převládá spokojenost s podílem členů na řízení. I když naprostá většina sledovaného souboru družstev v rámci jednotlivých velikostních kategorií, je vůči přijímání nových členů vstřícná, projevuje se tato vstřícnost diferencovaně. V zásadě lze vyvodit, že s růstem velikostní kategorie družstevních podniků se zájem o nové členy zvyšuje.

Očekávatelná vyšší vstřícnosti družstev vůči členům a pracovníkům než je obvyklé u ostatních právních forem podnikání se zásadě potvrdila. Bylo zároveň zjištěno, že s růstem velikostní kategorie podniku se obecně vstřícnost družstev vůči členům a pracovníkům zvyšuje.

Pracovní účast na aktivitách družstva se v zásadě předpokládá u členů – fyzických osob. Šetření ukázalo, že u rozhodující většiny družstev všech velikostních kategorií není členství spojováno žádnou vazbou se současnou či předchozí pracovní účastí člena v družstvu. Zastoupení družstev připouštějících pouze členství pracovníků současných a důchodců – bývalých pracovníků, bylo zaznamenáno jen ojediněle. Obecně vysoká relativní četnost družstev s členstvím osob v které v nich nejsou činné, při zaznamenané tendenci jejího nárůstu s nárůstem velikosti podniku zdá se nasvědčovat, že družstva jsou do značné míry vnímána jako obdoba kapitálových společností.

LITERATURA

[1] HELEŠIC, F. *Evropské družstvo.* 1. vyd. Praha : Družstevní asociace České republiky, 2004. 123 s. ISBN 80-86426-18-1

[2] HESKOVÁ, M., WILSON, M., ŠÚBERTOVÁ, E., LONERGAN, G. *Encyklopedie družstevnictví - Svazek 1*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2005, 71 s.. ISBN 80-88870-51-8

[3] HESKOVÁ, M. a kol. *Encyklopedie družstevnictví - Svazek 2*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2006, 110 s.. ISBN 80-88870-61-5

[4] HOLEJŠOVSKÝ, J., ŘÍMALOVÁ, O. *Družstva*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 1999. XXII. 494 s. ISBN 80-7179-812-6

[5] HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5

[6] Synek, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2000. xxii, 456 s. ISBN 80-7179-388-4

[7] ŠÚBERTOVÁ, E. *Družstevníctvo v procese globalizácie*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2004, 193 s., ISBN 80-88870-34-8

[8] ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. vyd. Praha : Linde Praha, a.s., 2002. 888 s. ISBN 80-7201-381-5

[9] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

KRÁDEŽE FIREMNÉHO NÁKLADU AKO SÚČASŤ ČIERNEJ EKONOMIKY A ICH EKONOMICKÉ IMPLIKÁCIE

CARGO THEFTS AS PART OF THE BLACK ECONOMY AND THEIR ECONOMIC IMPLICATIONS

Dominik Orfánus[1]

ABSTRACT

Cargo thefts became one of the most advanced parts of black economy in recent years, especially in developed economies across Europe. The amount of stolen goods and loses caused by this criminality exceeds several time the losses calculated in more risky regions – such as Eastern Europe, Middle East, Russia etc. Freight theft cases and losses are increasing in Slovakia as well, as it is witnessing a significant logistic growth as well as growth in the stolen goods amounts. This leads to economic costs which are withdrawing available funds from manufacturing companies and insurance companies.

KEY WORDS

Freight, cargo, theft, black economy, shadow economy, insurance, logistics, transport

JEL Classification

H89, K42, K49

ÚVOD

Čierna ekonomika ako súčasť tieňovej ekonomiky, ktorú nezachytávajú účtovnícke, ekonomické, daňové ani štatistické spracovania, má mnoho častí a homogénnych podmnožín s vlastným vývojom. Do čiernej ekonomiky zahŕňame tie ekonomické aktivity, ktoré sú podľa zákona nelegálne a sú klasifikované ako trestný čin. Jedna z aktivít a oblastí čiernej ekonomiky, ktorá posledné roky stále viac straší najmä výrobné firmy finalizujúce produkty sú krádeže nákladu na ceste. Tento segment organizovaných krádeží sa rozvíja najmä vo vyspelých ekonomikách, kde je objem prepravovaných tovarov najvyšší. Problémy a škody páchané na prepravovanom cennom tovare vyústili napríklad v západnej Európe k zavedeniu špeciálneho policajného útvaru na boj s krádežami nákladu na ceste (Freightpol), na Slovensku po vstupe do schengenského priestoru zasa narastá počet prípadov tzv. fantómových kamiónov, ktoré spôsobujú nemalé otrasy aj poistnému trhu. Škody, ktoré sa na kradnutom tovare napáchajú pritom znižujú disponibilné prostriedky v legálnej ekonomike, nehovoriac o tom, že parazitujú na daňovom a odvodovom systéme.

Tabuľka 1: Vývoj tržieb v doprave a skladovaní na Slovensku (v mil. eur)

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011[e]
3 799	4 742	5 549	6 262	5 411	5 793	6 100

e - odhad Trend Analyses

Prameň: Štatistický úrad Slovenskej republiky

[1] Ing, Dominik Orfánus, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska Dominik.orfanus@gmail.com Školiteľ: Doc. Ing. Anna Neumannová CSc.

1. Krádeže nákladov a ich vývoj v Európe a na Slovensku

Podľa údajov Europolu v roku 2009 sa krádeže tovaru na ceste zvyšujú. Aj keď správa Europolu „Cargo Theft Report“[2] neposkytuje detailné dáta, keďže táto kriminalita nie je kvalitne štatisticky podchytená naprieč členskými štátmi EÚ, jej zistenia sú závažné. Zvyšovanie krádeží, ktorým predchádza napadnutie vodiča potvrdzujú aj predchádzajúce európske štúdie International Road Union (IRU) a International Transport Forum (ITF):

- *každý šiesty vodič v EÚ čelil krádeži alebo napadnutiu*
- *30% z napadnutých vodičov bolo napadnutých viackrát*
- *v 63% prípadov napadnutia vodiča išlo o úmysel ukradnúť tovar, zvyšok napadnutí bol s úmyslom okradnúť priamo vodiča*
- *v 32% prípadoch bol na zneškodnenie vodiča použitý plyn*
- *42% prípadov napadnutia sa odohralo na parkoviskách*
- *v 30% prípadoch vodiči nevolali k prípadu napadnutia políciu*[3] (International Road Transport Union, 2008, s. 4-6)

Najviac útokov sa odohráva v západnej Európe. Krádeže tovaru z kamiónov sú veľmi bežné v okolí Paríža, Milána, Londýna a na juhu Holandska.[4] Potvrdzuje to aj správa FreightWatch, ktorá spočítala, že Nemecko, Francúzsko, Veľká Británia a Holandsko spolu v roku 2009 zaznamenali 80 až 90 percent všetkých krádeží spáchaných na nákladnej doprave v EÚ 27. Toto číslo však nehovorí o objeme či hodnote tovaru, iba o počte prípadov. Ďalšími v závese sú Španielsko a Rakúsko, takisto s veľkými objemami cestných prepráv. Štúdia Europolu z roku 2007 o rizikách pre nákladnú dopravu v Európe radí Slovensko medzi krajiny ako Francúzsko, či Španielsko, ale rovnaký rizikový imidž má aj Ukrajina, Bielorusko a Srbsko. Podľa Europolu je Slovensko dvanásta najnebezpečnejšia krajina pre prepravu tovarov v európskej 27-čke. Cez Slovensko prechádza veľká časť toku tovarov zo severu na juh, ako aj z východu na západ, ale iba malé percento sú hotové výrobky, väčšinou ide o komponenty či materiál, o ktorý nie je medzi organizovanými skupinami záujem, pretože je ich veľmi zložité speňažiť na čiernom trhu. Obľúbenými artiklami zlodejov sú najmä elektronika – predovšetkým televízory, ďalej alkohol, cigarety, potraviny či odevy. Podľa správy Europolu sa s rastúcimi cenami farebných kovov zvyšuje aj podiel krádeží kamiónov s medenými alebo niklovými výrobkami, prípadne nákladiakov naložených šrotom.

Vývoj krádeží po celom svete spolu s krízou rástol. *Ale v Európe v roku 2009 podľa Združenia ochrany prepravovaného majetku TAPA klesli lúpeže o 17,5 percenta. Drastické zníženie organizovaných krádeží určite súvisí aj s poklesom prepráv a kontajnerov na ceste. TAPA vytvorila informačný systém prípadov krádeží (Incident Information System – ISS), kde si dopravcovia môžu pozrieť mapku ciest a parkovísk a zistiť, ktoré sú bezpečné a ktoré menej kvôli opakujúcim sa častým krádežiam.*[5](Orfánus D.,Valachovičová V.,2011, str. X-XI)

---

[2] *EUROPOL:* Cargo Theft Report, public version excluding apendix D, The Hague, 2009, EDOC #383783, 34 s.
[3] *INTERNATIONAL ROAD TRANSPORT UNION:* Attacks On Drivers Of International Heavy Goods Vehicles: Survey Results 2008, 10 s.
[4] *ORFÁNUS D.:* Výroba sa vracia z Ázie späť, rozhovor s riaditeľom DHL Freight pre strednú a východnú Európu a Blízky východ Stefanom Arganesem, TREND 10/2011, ISSN 1335-0684, str. 42-45
[5] *ORFÁNUS D.,VALACHOVIČOVÁ V.*: Novodobí piráti, TREND 16/2011, PLUS Logistika a transport, str. X-XI

2. Najčastejšie typy krádeží tovaru na ceste

Pri krádežiach tovarov poznáme niekoľko najčastejších druhov, ktoré sú typické pre niektoré krajiny resp. regióny.

a.) Krádeže na parkovisku (počas spánku vodiča, resp. s uspaním vodiča): časté najmä vo Francúzsku a Veľkej Británii. Organizovaná skupina pristaví vlastný ťahač a po vylomení zámkov preloží behom pár minút tovar do svojho vozidla.

b.) Naskakovanie za jazdy – organizovaná skupina sa zmocní vozidla pri zastavení (napr. semafor, prechod pre chodcov a pod.). Následne vyhodí vodiča a tovar okamžite preloží do vlastného vozidla. Veľmi častý druh krádeží vo Veľkej Británii.

c.) Falošné policajné kontroly – organizovaná skupina predstiera náhodnú kontrolu nákladného auta, pri ktorom sa ho zmocní. Následne preloží tovar. Časté najmä v rozvíjajúcich sa ekonomikách – Ukrajina, Rusko, Rumunsko.

d.) Fantómové kamióny – organizovaná skupina predstiera, že je dopravca. Je vybavená falošnými evidenčnými číslami, občianskymi preukazmi vodiča atď. Takto príde na dohodnuté nakladanie tovaru do firmy a následne už tovar nedoručí, ale si ponecháva a zlikviduje za sebou stopy. Začína byť veľmi častý v Slovenskej republike.

3. Ekonomické implikácie krádeží tovarov na ceste

Celkové škody na ukradnutom tovare na ceste v Európe vyčíslila TAPA na 8,2 miliardy eur. Najväčší podiel z tohto čísla má Veľká Británia, kde je „tradícia“ lúpeží kamiónov veľmi bohatá. Presné štatistiky vedie informačný systém ISS, ktoré sa však sťahujú iba na hlásené prípady krádeží. Podľa tabuľky európskych krajín, predstavujú škody na krádeži tovaru na Slovensku pol milióna eur. Realita bude pravdepodobne násobne vyššia. V roku 2009 iba majetková kriminalita pod ktorú spadajú aj krádeže tovaru na Slovensku spôsobila škody vo výške takmer 123 miliónov eur. Autorom odhadovaný podiel krádeže tovaru na cestách bude z tohto balíka okolo 7 miliónov eur.

Škodové sumy tvoria pre výrobcu (zasielateľa) náklad, ktorý je utopený, keďže nebude realizovať za neho tržby (v prípade nepoistenia/nevyplatenia škody poisťovňou). Tržby, aj keď nižšie budú realizované u páchateľa trestného činu a distribučnej siete v rámci čierneho trhu (trh s kradnutými a ilegálnymi tovarmi). Je dôležité si uvedomiť, že organizovaná skupina by nekradla tovar, ktorý by nevedela ďalej umiestniť na trhu a realizovať tržby. Podľa údajov Europolu sú následné príjmy z kradnutých tovarov naspäť „investované“ do ďalšej trestnej činnosti. Vo Veľkej Británii menšie organizované gangy takto získavajú zdroje na nákup drog a vytvorenia drogovej odnože svojho nelegálneho podnikania.

Z analýzy životného cyklu zločineckej organizácie[6] pritom vyplýva, že najúčinnejšie je zlikvidovať organizovanú zločineckú skupinu v najskorších fázach jej existencie, kedy ešte nie je ekonomický silná a nemá pevné zázemie. Preto, ak má byť boj s organizovaným zločinom efektívny, treba byť aj v zjavne banálnych krádežiach tovarov veľmi dôsledný pri ich odhaľovaní, pretože neskôr môžu byť financie z krádeží katalyzátorom ďalšej trestnej činnosti.

[6] *ORFÁNUS D.*: Čierna ekonomika a jej vplyv na podnikateľské prostredie v SR - diplomová práca, Katedra podnikovohospodárska Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2008

Poškodenými pri krádežiach sú okrem výrobcu (zasielateľa) aj dopravca (špeditér), ktorý zabezpečuje dopravu. A to v dvoch rovinách. Jednak ide o materiálne poškodenie – škody na návese. Dopravca resp. špeditér znáša podľa najčastejšie používaných doložiek o medzinárodnom obchode (Incoterms) škodu, ktorá je spôsobená na tovare – či už bol ukradnutý, poškodený alebo zničený. Prakticky vždy je tak tovar poistený, pričom poistná suma je daná ako promile z hodnoty prepravovaného tovaru. Škoda na tovare sa tak presúva na poisťovňu, ktorá by mala uhradiť plnú výšku hodnoty tovaru. Úhrade však predchádza objasnenie prípadu, ktoré najmä v medzinárodných prípadoch kvôli policajnej komunikácií a administratíve trvá aj niekoľko mesiacov. V prípadoch fantómových kamiónov sa stalo, že poisťovne odmietli uhradiť škodu, keďže mal pochybiť zasielateľ.[7] Poisťovne takisto zvažujú zvyšovanie poistných platieb za poisťovanie tovaru pre stále častejšie prípady a vyššie škody, čo vyvolá ďalšie náklady na strane dopravcu, ktoré si premietne do faktúr prepravcu (objednávateľa prepravy). Výrobnému podniku sa tak zdraží doprava tovarov.

Druhá rovina je špecifická pre fantómové kamióny, kedy zločinci zneužijú meno existujúcej dopravnej firmy. Táto tak stráca renomé u dodávateľov a goodwill. Najčastejšie si organizované skupiny „požičajú“ meno stredne veľkej dopravnej firmy.

4. Boj proti krádežiam

Od minulého roka spustil Europol svoju špeciálnu odnož zameriavajúcu sa iba na krádeže tovaru na ceste – Freightpol. Ide o unikátny nástroj, kde sa spájajú štátne a súkromné aktivity. Freightpol slúži najmä na zlepšenie a skvalitnenie informačného toku o krádežiach, vývoj preventívnych opatrení a výmenu skúseností medzi zainteresovanými.

Najväčšia časť preventívnych opatrení leží priamo na pleciach výrobcov (zasielateľov) a dopravcov (resp. špeditérov), ktorí môžu dôslednou kontrolou predchádzať miznutiu tovaru na cestách. Pri veľkej fragmentácií trhu je veľmi ťažké mať stabilných partnerov – dopravcov, avšak ich kontrola/preverenie pred prvou zákazkou je nevyhnutnosť. Počas prepravy je dôležité mať technicky vybavené autá, ktoré budú zastavovať iba na strážených parkoviskách.

Preventívne náklady budú z dlhodobého hľadiska zanedbateľné v porovnaní s minimalizáciou škôd. Dnes sú však spoločenské náklady na prevenciu krádeží značne vysoké (technické vybavenie vozidla), preto každý marginálny náklad na prevenciu či už zo strany firiem alebo represívnych zložiek štátu by mal priniesť vyššie úspory (eliminácia škôd), aby bol efektívny.

ZÁVER

Krádeže tovaru na ceste sa stávajú pre finalizujúce firmy stále palčivejším problémom, ktoré narúšajú spoľahlivosť a plynulosť dodávok ich dodávateľom v rámci distribučného reťazca. To následne ovplyvňuje ich konkurencieschopnosť a ekonomiku (úhrada škôd, súdne prípady a pod.).

Pričom zároveň ide o jeden, zatiaľ nevýrazný spôsob, ako subjekt čiernej ekonomiky odčerpáva zdroje z legálnej ekonomiky. Firmy sa stávajú obeťou a naopak, parazituje na ich výsledkoch práce čierny trh. Cieľom tejto práce bolo poukázať na problematiku krádeže tovarov na ceste ako takej a identifikovať ekonomické dôsledky tejto trestnej činnosti.

[7] *ZÁBORSKÝ J.:* Fantómové kamióny trápia prepravcov i poisťovne, TREND 41/2010, ISSN 1335-0684, str. 86-87

LITERATÚRA

[1] *EUROPOL:* Cargo Theft Report, public version excluding apendix D, The Hague, 2009, EDOC #383783, 34 s.

[2] *INTERNATIONAL ROAD TRANSPORT UNION:* Attacks On Drivers Of International Heavy Goods Vehicles: Survey Results 2008, 10 s.

[3] *ORFÁNUS D.:* Výroba sa vracia z Ázie späť, rozhovor s riaditeľom DHL Freight pre strednú a východnú Európu a Blízky východ Stefanom Arganesem, TREND 10/2011, ISSN 1335-0684, str. 42-45

[4] *ORFÁNUS D., VALACHOVIČOVÁ V.*: Novodobí piráti, TREND 16/2011, PLUS Logistika a transport, ISSN 1335-0684, str. X-XI

[5] *ORFÁNUS D.*: Čierna ekonomika a jej vplyv na podnikateľské prostredie v SR - diplomová práca, Katedra podnikovohospodárska Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2008, 82 s.

[6] *ZÁBORSKÝ J.:* Fantómové kamióny trápia prepravcov i poisťovne, TREND 41/2010, ISSN 1335-0684, str. 86-87

IDENTIFIKÁCIA A DIAGNOSTIKA KRÍZOVÉHO STAVU PODNIKU

IDENTIFICATION AND DIAGNOSIS STATE OF CRISIS OF THE ENTERPRISE

Martin Pacek*

ABSTRACT

In times of financial and economic crisis, marked by the global economy at the end of the first decade of the 21st century, characterized by rapidly changing market conditions, businesses are exposed to a higher degree of risk affecting their value and market position. Necessity, therefore, becomes the ability to review strategy and business policies in order to protect their corporate assets, shareholder and stakeholder interests. In this era of global economic crisis, seeking "a peaceful harbor in uncertain waters, where they could ride out adverse market conditions.

KEY WORDS

crisis, sypmthoms,rentability, liquidity, enterprise, stage of crisis development

JEL Classification

G01

ÚVOD

Kríza je bežnou súčasťou životného cyklu podniku. Býva spôsobená nepriaznivým vývojom a predstavuje vážne ohrozenie života podniku. Preto ak chce podnik prežiť, musí pristúpiť k sanačným opatreniam, ktoré negatívny vývoj odvrátia. Pred samotnou sanáciou je potrebné dôkladne analyzovať situáciu a rozhodnúť sa, či je v silách podniku dané opatrenia uskutočniť a či podniknuté kroky budú viesť k úspechu. Ak sa totiž sanáciou nepodarí zvrátiť negatívny vývoj, dochádza k zániku podniku.

Podnik sa musí neustále prispôsobovať zmenám vo vnútri aj mimo podniku. Musí analyzovať situáciu odberateľov aj dodávateľov. I napriek týmto opatreniam však môže dôjsť k nepriaznivému vývoju.

Spôsobov ako sledovať a analyzovať situáciu podniku je viac. Častou chybou je to, že sa za krízový stav považuje situácia až vtedy, keď sú problémy identifikovane na základe finančnej analýzy a výstupov z účtovníctva. Vtedy sa však už kríza dostáva do posledného štádia svojho vývoja a vážne ohrozuje samotnú existenciu podniku. V tom prípade je už obtiažnejšie pristúpiť k sanácii a pravdepodobnosť úspešnej sanácie klesá. Z toho dôvodu hrá čas identifikovania krízy v procese sanácie dôležitú úlohu. Vedome monitorovanie možných krízových stavov je síce pracnejšie ako finančná analýza, ale umožňuje rýchlu identifikáciu krízy a prináša jednoduchšiu a menej nákladnú nápravu. V dlhšom časovom horizonte dáva dokonca šancu aj k istým preventívnym opatreniam.

Krízový stav podniku

Mnoho ľudí vidí krízu len ako niečo negatívne. Samozrejme, s krízou sú spojené značné riziká, ktoré môžu viesť až k zániku podniku – najmä v prípade, ak vedenie nie je

* Ing. Martin Pacek, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska,

schopné včas a správne zareagovať na vznikajúce problémy. Krízu však možno chápať aj ako možnosť, či príležitosť stať sa lepším, zanalyzovať chod podniku, určiť tzv. úzke miesta a odstrániť ich. Kríza tak núti podniky k vyvíjaniu stále nových a úspornejších technológii. Môžeme teda povedať, že podniková kríza je akýmsi stimulátorom efektívnosti.

Kríza je fázou životného cyklu podniku, kedy sa končí zóna prebytku a podnik sa dostáva na tzv. hladovú trasu. Dochádza k nepriaznivému vývoju výkonnostného potenciálu podniku, radikálnemu zníženiu objemu tržieb, poklesu čistého obchodného imania, čím je bezprostredne obmedzená jeho ďalšia existencia v prípade ak vývoj bude pokračovať nezmeneným trendom

Signály - symptómy nastupujúcej krízy môžeme evidovať z vonkajšieho - externého prostredia (stagnácia odbytu, zvyšovanie konkurencie) alebo aj z vnútorného prostredia podniku (prerozdeľovanie výnosov zo ziskových oblastí na stratové, znižovanie školení, ospravedlňovanie chýb a nedostatkov).

K podnikovým ťažkostiam môže dochádzať v dôsledku nasýtenia trhu, nedostatočnému prispôsobeniu výrobkov požiadavkám trhu, nižšou kvalitou výrobkov, nedostatočnou kvalitou a parametrami technológie, priveľkou objednávkou atď.

Väčšina skúseností z oblasti kríz vedie k názoru, že sú spôsobované subjektívnymi faktormi, to znamená, nezvládnutím z hľadiska riadenia. Len menšia časť je daná objektívnymi faktormi, čiže vývojom okolia podniku, na ktorý manažment nemá vplyv. Pomer subjektívnych faktorov a objektívnych faktorov sa odhaduje na 80:20 alebo 70:30, ale vždy viac na strane subjektívnych faktorov. Ako hlavne príčiny vzniku kríz sa uvádzajú tri skupiny faktorov: [1]

1. manažment resp. vlastníci podniku,
2. vnútorná ekonomická štruktúra podniku,
3. vonkajšie ekonomické prostredie.

Väčšina kríz vzniká ako dôsledok neprispôsobenia sa vonkajším podmienkam, manažéri sa viac sústreďujú na optimalizáciu procesov ako na sledovanie potreby nevyhnutných zmien.

Identifikácia a diagnostika krízy

Existuje mnoho definícii krízy podniku a rôzne postupy pre identifikáciu krízy. Niektorí autori považujú za krízu významné zhoršenie výkonnosti podniku, predovšetkým o krízu finančnú. Napríklad Synek uvádza: „Pod pojmom kríza podniku možno označiť také štádium jeho života, kedy po dlhšom časovom období dochádza k nepriaznivému vývoju jeho výkonnostného potenciálu, radikálnemu zníženiu tržieb, poklesu čistého obchodného imania, zníženie likvidity, čím je bezprostredne ohrozená jeho ďalšia existencia v prípade, že tento vývoj bude pokračovať.“[2] Z uvedenej charakteristiky vyplýva, že krízu podniku je možné skúmať v dvoch rovinách, a to:[3]

- Krízu ako určitý stav podniku, ktorý v danom okamihu nie je schopný plniť niektoré základné funkcie (uhrádzať záväzky, realizovať odbyt výrobkov na trhu a pod.).
- Krízu ako nesprávny alebo neadekvátny vývoj podniku vzhľadom na zmeny jeho okolia navonok a jeho štruktúry smerom dovnútra v tom časovom intervale, v ktorom postupne dochádza k ohrozeniu jeho ďalšej existencie.

Pri riešení krízy najprv treba nutne identifikovať, v akom stave sa podnik nachádza a zistiť príčiny jeho krízy. K analýzam týkajúcich sa krízy patri taktiež analýza odvetvia,

[1] MAJTÁN, Š. a kol.2007: *Podnikové hospodárstvo*, Sprint Bratislava 2007, 347s., ISBN 978-80-89085-79-8
[2] SYNEK, M.*1999: Podniková ekonomika*, 1.vydane Praha: C. H. Beck, 1999. 456s ISBN 80-7179-228-4
[3] MAJTÁN, Š. a kol. 2007: *Podnikové hospodárstvo*, Sprint Bratislava 2007, 347s., ISBN 978-80-89085-79-8

v ktorom podnik podniká. Signály – symptómy nastupujúcej krízy môžeme evidovať z vonkajšieho - externého prostredia, alebo aj z vnútorného prostredia podniku.

Medzi *vnútorné príčiny* pochádzajúce z vnútra podniku patrí problém kvality výrobkov, chybná cenová politika, nedostatočná distribučná sieť, nedostatok inovácií, problémy s likviditou, či chyby vo finančnom riadení.

K *externým príčinám* patrí celkový vývoj hospodárstva, úrokové a kurzové vplyvy, situácia na trhu práce a vývoj legislatívy. Môže sa taktiež jednať o súbeh vnútorných príčin a externých, kedy niektoré chyby vo vnútornom riadení sa môžu značne prejaviť až pri zmene vonkajšieho prostredia. Po analýze príčin krízy je potrebné skúmať jej povahu.

Strategická kríza – prejavom je významná strata výkonnostného potenciálu. Príčinou takéhoto stavu môže byť nesprávna voľba lokality umiestnenia podniku pri jeho založení, z čoho môžu plynúť problémy so získavaním pracovných síl, či problémy so zaistením materiálových vstupov. Medzi príčiny strategickej krízy patrí taktiež nevhodný rozsah výrobného programu, či nevhodné výrobné kapacity. Nevyužitie výrobných kapacít vedie k nedostatočnej výnosnosti investovaného kapitálu. Strategická kríza môže mať začiatok v chybných rozhodnutiach pri zakladaní podniku.

Kríza likvidity – sa prejavuje nízkou platobnou schopnosťou podniku, podnik má problém splácať včas svoje záväzky. Táto forma krízy môže maž viacero príčin. Môžu nimi byť: vysoký podiel dubióznych pohľadávok, nedostatočná tvorba hotovosti, viazanosť prostriedkov v prebytočne vysokom množstve menej likvidných foriem obežného majetku ako napr. zásoby a pod. Pokles likvidity nastáva aj v prípade preinvestovania, či pri realizácii rizikových investičných projektov. Príčinou krízy likvidity môže byť aj nadmerné zadlženie, často spojené s vysokými finančnými nákladmi. Podniky sa dostávajú do tejto formy krízy aj v prípade rentabilnej výroby, keď si nedostatočne uvedomia dôsledky časového posunu vzniku výnosov a príjmov (nákladov a výdavkov) na celkovú likviditu.[4]

Kríza rentability – je zapríčinená nedostatočným výnosom podnikateľských aktivít podniku. Môže vzniknúť ako dôsledok výpadku predaja už vyrobenej produkcie ako odbytových problémov, poklesom cien, rastom nákladov. Trvalejšie odbytové problémy sa prejavia poklesom predaných výrobkov, čo sa podpíše na znížení ziskovej marže v dôsledku existencie fixných nákladov. Takto vzniknutá kríza môže byť prechodná za predpokladu, že jej príčiny sú takisto prechodného charakteru a podnik má dobrú pozíciu na trhu. Väčšinou však táto kríza je príznakom väčších ťažkostí podniku.[5] Všetky základné krízové stavy sa môžu navzájom prelínať a rôzne kombinovať.

Štádia krízového vývoja

Kríza prechádza v čase niekoľkými fázami. Súčasná teória delí podnikateľské krízy do 4 fáz:[6]

a) štádium symptómov,
b) akútne štádium,
c) chronické štádium,
d) vyriešenie krízy.

Štádium symptómov je charakterizované prejavujúcimi sa príznakmi nesúladu medzi záujmami podniku a okolitým prostredím. Tieto príznaky môžu unikať pozornosti manažérov a môžu byť pozorovateľné iba z nižších úrovní hierarchie, prípadne zo špecializovaných

[4] NEUMANNOVÁ, A., 2007: *Podniková diagnostika*, Vydavateľstvo EKONÓM 2007, 112s., ISBN 978-80-225-2426-1

[5] NEUMANNOVÁ, A., 2007: *Podniková diagnostika*, Vydavateľstvo EKONÓM 2007, 112s., ISBN 978-80-225-2426-1

[6] UMLAUFOVÁ, M.; PFEIFER, L., 1995: *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 101 s. ISBN 80-85865-52-1.

oddelení podniku. Hoci sa prejavujú v rôznych oblastiach, nemožno medzi nimi identifikovať spojitosť. Avšak symptómy zvyčajne neznamenajú krátkodobé ohrozenie podniku, nevyžadujú výnimočný zásah zo strany vedenia podniku.

Pri **akútnom štádiu** dochádza k prehĺbeniu nesúladu medzi záujmami podniku a podnikateľským okolím a následky narušenia, ktoré z tohto nesúladu vyplývajú, už nemožno odvrátiť. Tieto následky sa prejavujú predovšetkým silným vyostrením hrozieb a môžu už pre podnik znamenať vážne problémy. V tomto štádiu je potom na mieste rýchlo konať.

Chronické štádium nadväzuje na predchádzajúci a reaguje na spomínané akútne štádium. Podnik tak vyvíja "úsilie o znovuzískanie podnikateľskej rovnováhy"[7], a to za pomoci definovania spôsobu dosiahnutia opätovnej rovnováhy, nástrojov, formulácia medzníkov, pričom je nutné uvažovať variantne, to znamená vytvoriť viac postupov.

Posledným štádiom je **vyriešenie krízy,** ktoré znamená opätovný návrat do rovnováhy podniku. V praxi môže mať toto štádium podobu likvidácie podniku alebo uvedenie záujmov podniku do rovnováhy s podnikateľským okolím. Avšak aj v prípade úspešného vyriešenia krízy je dôležité naďalej pokračovať v aktivite a snažiť sa zabezpečiť dlhodobú perspektívu podniku.

ZÁVER

Kríza je obdobím životného cyklu podniku, ktoré nestojí v centre pozornosti a záujmu manažmentu podniku. Dôvodom je asociácia krízy s negatívnym stavom. Pritom práve kríza môže znamenať i výrazný impulz pre podnik, ktorý povedie k jeho zefektívneniu a rastu jeho konkurencieschopnosti. Podniky i ďalšie ekonomické subjekty majú tendenciu podceňovať okamžitú situáciu s tým, že jej dopad obvykle považujú za menej jednoznačný a hlboký, než aký skutočne nastane. Pre pochopenie podnikových reakcií sú pritom potrebné vedomosti nie len o faktických krokoch, ale aj o pociťovaných potrebách podnikov, teda o ich požiadavkách na rozhodnutia a kroky okolia napríklad na rozhodnutia a kroky štátu Dôležitá je včasná diagnostika krízy, identifikovanie jej príčin a začatie krízového riadenia. Možno na to využiť spektrum ekonomických, právnych a organizačných nástrojov a ich kombinácií, pričom výber konkrétneho nástroja je v značnej miere ovplyvnený hĺbkou a charakterom krízy, zámermi vlastníkov a manažmentu na jednej strane a veriteľov a ďalších subjektov na strane druhej. Výber optimálneho riešenia je kľúčovou fázou celého procesu. Ide o zložité riešenia, citlivé na načasovanie, pričom navyše časový priebeh riešení býva v situácii krízy podniku časovo veľmi skrátený.

LITERATÚRA

[1] MAJTÁN, Š. a kol. *Podnikové hospodárstvo*, Sprint Bratislava 2007, 347s., ISBN 978-80-89085-79-8

[2] NEUMANNOVÁ, A., *Podniková diagnostika*, Vydavateľstvo EKONÓM 2007, 112s., ISBN 978-80-225-2426-1

[3] SYNEK, M.: Podniková ekonomika, 1.vydane Praha: C. H. Beck, 1999. 456s ISBN 80-7179-228-4

[4] UMLAUFOVÁ, M.; PFEIFER, L., 1995: *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 101 s. ISBN 80-85865-52-1

[7] UMLAUFOVÁ, M.; PFEIFER, L., 1995: *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí.* 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 101 s. ISBN 80-85865-52-1.

FINANČNÉ PROBLÉMY V PODNIKATEĽSKOM PROSTREDÍ ŠPANIELSKA V OBDOBÍ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

FINANCIAL PROBLEMS IN BUSINESS ENVIRONMENT OF SPAIN DURING ECONOMIC CRISIS

Alexandra Piačková[1]

ABSTRACT

The Spanish economy is among the ten largest in the world in GDP, although it has been affected by global economic crisis, which has put to a test the actual economic situation of the country. In general, the topic of the business environment of Spain is a broad area, therefore in this article I have focused on some selected part of it. Firs part discusses the latest economic data, according to which it could be assumed whether Spain would be the next country to apply for financial assistance. The second part deals with the working conditions in Spain in particular with the Spanish labour market.

KEY WORDS:

Actual situation, Public debt, working conditions , unemployment, business environment, Euroval.

JEL Classification

M13

ÚVOD

Španielska ekonomika patrí k desiatim najväčším na svete vo vytvorenom hrubom domácom produkte. Tak ako ostatné krajiny, aj Španielsku ekonomiku preverila globálna hospodárska kríza. Ukázalo sa, že nastavený hospodársky rast je silne predimenzovaný, že prudký rozvoj hospodárstva, hlavne v oblasti stavebníctva a turistického ruchu je prehnaný, nepodložený reálnymi možnosťami krajiny.

Vo všeobecnosti je téma podnikateľského prostredia v Španielsku široká oblasť, preto som sa v tomto článku zamerala na jej vybrané časti. V prvej časti rozoberiem najaktuálnejšie ekonomické údaje, vďaka ktorým vieme predpokladať, či bude Španielsko po oficiálnej žiadosti o pomoc Portugalska ďalšou krajinou, ktorá požiada o finančnú pomoc. Porovnám jeho aktuálny verejný dlh s verejným dlhom z roku 2005. Okrem toho sa zameriam na posledné prognózy v nezamestnanosti, upozorním na novú reformu, ktorú v súčasnosti podpísala španielska vláda ako opatrenie proti kríze. V druhej časti rozoberiem pre podnikateľov, ako aj pre potenciálnych zamestnancov dôležitú tému a tou je pracovný trh. Tu sa zameriam na oblasť pracovno-právnych vzťahov, napríklad na pracovný pomer, pracovnú zmluvu jej náležitosti ako aj jej podmienky, ktoré sú v Španielsku stanovené, a v niektorých bodoch odlišné.

1. Aktuálna situácia v Španielsku

Španielska ekonomika sa zaznamená svoje najhoršie obdobie v histórii. Španielska vláda preto k 2.2.2011 podpísala reformu, ktorej hlavným cieľom je zlepšiť efektívnosť

[1] Ing. Alexandra Piačková, denná doktorandka, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: piackova.alexandra@gmail.com

sociálnej politiky, zamestnanosti, hospodárskeho rastu ako aj zníženie verejného dlhu. Ten dosahuje úroveň, aká bola stanovená v roku 2005.

Tabuľka č.1: Verejný dlh v Španielsku v rokoch 2004 – 2010

Rok/ukazovateľ	Verejný dlh na obyvateľa	Umiestnenie Španielska v porovnaní s ostatnými krajinami	Percentuálna zmena verejného dlhu oproti predchádzajúcemu roku
2004	$63	38	
2005	$53	50	-15.15 %
2006	$43	69	-19.36 %
2007	$40	63	-6.99 %
2008	$36	65	-9.27 %
2009	$40	55	11.33 %
2010	$53	42	32.01 %

Zdroj: http://www.indexmundi.com/spain/public_debt.html 13.3.2011

Okrem verejného dlhu najvýznamnejší dôsledok hospodárskej a finančnej krízy na španielskom pracovnom trhu je nárast počtu nezamestnaných, kde miera nezamestnanosti dosiahla na konci štvrtého štvrťroku 2010 až 20,33 %. Táto úroveň nezamestnanosti, ktorá postihuje asi 4.700.000 ľudí, je sociálny problém pre mnoho pracovníkov a ich rodín, a navyše je nedostupná záťaž pre rast ich ekonomiky a zamestnanosti. Podľa najnovšej prognózy nezamestnanosti, sa zvýšila nezamestnanosť z 19,5 % na 19,8 %, pričom podľa Ministerky financií Eleny Salgadovej, sa neočakáva výraznejší pokles nezamestnanosti do roku 2012. V súčasnosti sa miera nezamestnanosti nachádza na úrovni 20,3 %. „Salgadová znížila prognózu tempa rastu ekonomiky pre rok 2012 z 2,5 % na 2,3 % a pre rok 2013 z 2,7 % na 2,4 %. Okrem toho Španielska centrálna banka predpokladá, že domáca ekonomika tento rok vzrastie o 0,8 % a nezamestnanosť zostane na úrovni okolo 20 %.“[2]

Reforma, na ktorú sa Španielsko podujalo, má za úlohu zlepšiť situáciu v zamestnanosti, a ako meradlo ekonomickej situácie sa pripravuje zaviesť havarijný plán, najlepšie - najefektívnejšie v krátkodobom horizonte. Tento plán je zameraný na zníženie nezamestnanosti mladých ľudí a ľudí dlhodobo nezamestnaných a na vykonávaní opatrení na zlepšenie zamestnanosti osôb so špecifickými ťažkosťami, ktorí majú problém uplatniť sa na trhu práce

Podľa súčasnej prognózy podľa financie portálu : „by mala ekonomika Španielska v budúcom roku posilniť o 2,3 % a v roku 2013 o 2,4 %. V predchádzajúcej prognóze pritom vláda počítala s budúcoročným rastom svojej ekonomiky na úrovni 2,5 % a na úrovni 2,7 % v roku 2013.“[3] To znamená postupné znižovanie zadlženosti. Rast ekonomiky v tomto roku by však mal dosiahnuť 1,3 %. Ministerka financií Elena Salgadová dnes uviedla, že pokračujúce zhoršovanie situácie na trhu práce donútilo vládu k zmene svojej predpovede.

Na druhej strane vďaka oficiálnej požiadavke Portugalska o finančnú pomoc zo strany EU analytici predpokladajú, že hoci sa Španieli snažia svoju ekonomiku znova naštartovať svojpomocne budú ďalšou krajinou, ktorá požiada o pomoc. Bohužiaľ analytici sa tiež domnievajú, že EU nebude mať dosť finančných prostriedkov na pomoc Španielsku. Ak by sa tento predpoklad ukázal ako správny a požiadalo by o pomoc aj Španielsko, Euroval podľa ekonómky Šichtařovej narazí na svoje hranice.

Z hľadiska zamestnanosti na tom Španielsko nie je veľmi dobre. Nie je viditeľné zlepšenie v pracovnej oblasti najmä u mladých ľudí, ktorí majú problém so získaním prvého zamestnania. Podľa štatistického úradu v Španielsku až 40 % mladých ľudí v Španielsku

[2] http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/clanek.phtml?id=1230221 8.4.2011
[3] http://www.financeportal.eu/2011/04/07/sanielsko-nebude-dalsou-krajinou-ktora-poziada-o-pomoc/ 9.4.2011

nemá prácu. Hoci príde leto a turistický ruch je jedna z najdôležitejších oblastí ekonomiky krajiny, sezónna práca mladých ľudí nevyrieši celkovú situáciu na trhu práce.

2. Pracovné podmienky v Španielsku

Na Slovensku je definované že : „pracovný pomer zakladá sa zmluvou medzi organizáciou a pracovníkom. Voľbou sa pracovný pomer uzatvára v prípadoch ustanovených osobitnými predpismi, prípadne stanovami alebo uznesením príslušných orgánov, družstiev alebo spoločenských organizácii.“ [4]

Jedným z vážnych problémov v oblasti zamestnania je, že veľa ľudí prichádza do Španielska pracovať pričom narazia na množstvo prekážok, s ktorými si nevedia poradiť. Práca začína uzavretím pracovnej zmluvy. Pracovná zmluva vo všeobecnosti je definovaná ako: „ dohoda medzi zamestnávateľom a zamestnancom a na jej základe vzniká pracovný pomer. Pracovná zmluva musí byť písomná a podpísaná oboma stranami. Jedno písomné vyhotovenie pracovnej zmluvy je zamestnávateľ povinný vydať zamestnancovi.

V pracovnej zmluve je zamestnávateľ povinný so zamestnancom dohodnúť podstatné náležitosti, ktorými sú:

1. druh práce, na ktorý sa zamestnanec prijíma, a jeho stručná charakteristika,
2. miesto výkonu práce (obec a organizačnú časť alebo inak určené miesto),
3. deň nástupu do práce,
4. mzdové podmienky, ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve.”[5]

Bez týchto základných náležitosti je pracovná zmluva neplatná. Takto to vníma slovenská legislatíva. Podmienky v Španielsku sú trochu odlišné. Pracovná zmluva sa môže uzatvoriť aj písomne, hoci to v Španielsku nie je bežné. V prípade, že dĺžka pracovného pomeru bez písomnej pracovnej zmluvy presiahne 4 týždne, je zamestnávateľ povinný poskytnúť tieto informácie:

- identifikačné údaje zamestnávateľa, zamestnanca, adresu spoločnosti a miesto výkonu práce
- dátum začiatku pracovného pomeru a dĺžku bežnej pracovnej doby
- výšku základného platu a frekvenciu výplat
- dĺžku dovolenky
- dĺžku výpovednej lehoty
- prípadne kolektívne dohody ovplyvňujúce pracovný pomer

[4] http://www.euroekonom.sk/ekonomika/pracovne-pravo/vznik-pracovneho-pomeru/ 9.4.2011
[5] http://www.praca-ako.sk/pracovno-pravne-poradenstvo/pracovna-zmluva/ 10.4.2011

V Španielsku sú vo všeobecnosti zaužívané tieto pracovné podmienky, rozpísane v nasledujúcej tabuľke č.2.

Tabuľka č.2: Pracovné podmienky v Španielsku

Oblasť	**Španielska prax**
Skúšobná doba	Musí byť dohodnutá písomne. Ak je stanovená, pohybuje sa od 2 – 6 mesiacov.
Pracovná doba	Pracovná doba je v priemere 40 hodín týždenne a nemôže prekročiť 9 hodín denne. Kolektívne dohody môžu stanoviť iné rozdelenie pracovnej doby. Zamestnanci mladší 18 rokov nesmú pracovať viac než 8 hodín denne. Medzi jednotlivými pracovnými dňami majú zamestnanci nárok na odpočinok v min. trvaní 12 hodín. Počas pracovnej doby majú nárok na min. 15 minút prestávky v prípade, že doba trvania nepretržitých prác presiahne 6 hodín. Zamestnanci môžu odpracovať za rok max. 80 hodín nadčasov, tieto hodiny však nezahŕňajú nadčasy, za viac ako je poskytnuté voľno. Okrem toho nezahŕňajú prácu vykonanú z dôvodu predchádzania škôd, alebo samotné opravy v prípadoch, keď hrozí bezprostredná škoda.
Platená dovolenka	Vždy v trvaní aspoň 30 kalendárnych dní, nedá sa kompenzovať peniazmi. Zamestnanec má nárok na dovolenku ako je materská dovolenka (4 mesiace) a voľno na sťahovanie, úmrtie člena rodiny atď...
Výpoveď zo strany zamestnávateľa	Zamestnávateľ môže prepustiť zamestnanca z objektívnych dôvodov (dôvody ekonomické, technické, organizačné, výrobné) alebo z disciplinárnych dôvodov, kde môže uviesť slovné, alebo fyzické zneužívanie. Zamestnávateľ môže uviesť dôvod prepustenia napríklad alkohol, absencia či problémy s návykovými látkami. Pri prepúšťaní z objektívnych dôvodov sa predpokladá odstupné vo výške dvadsaťdenného platu za každý odpracovaný rok pre daného zamestnávateľa, a to až do výšky 12 mesačných platov. V prípade iného dôvodu prináleží zamestnanci odstupné vo výške platu štyridsiatich dní, až do maximálnej hranice 42 mesiacov. V prípade prepúšťania z disciplinárnych dôvodov nemá zamestnanec na odstupné nárok.
Ďalšie ustanovenia	Minimálna mesačná mzda je v Španielsku stanovená od 1.januára 2008 na 600 EUR mesačne. Ak je cudzinec prepustený z práce v Španielsku, musí do 20 dní požiadať o zmierovacie konanie, a ak to neuspeje, môže dať svojho zamestnávateľa na súdu.

Zdroj: EURES 28.12.2010

Nesmieme zabudnúť na plat, ktorý sa zvyčajne vypláca v 14 ročných splátkach, s možnosťou extra platom v júni a decembri.

Rozhodnutia o prijatí do pracovného pomeru, sú stále prijímané na úrovni vyššieho vedenia, často samotným vedúcim pracovníkom. Ak by tento chcel požiadať o názor svojich podriadených, je to vnímané ako jeho slabosť, neschopnosť odhadnúť zamestnancov a prinesie mu to stratu dôvery v jeho riadiace schopnosti u jeho podriadených. Rovnako tak je posudzovaný zamestnanec, ktorý je takto prijímaný - je považovaný za hodnotnejšieho, dôležitejšieho, ako niekto kto chce uskutočňovať nejaké zmeny, či už k lepšiemu alebo horšiemu.

ZÁVER

Podnikateľské prostredie v Španielsku je veľmi široká problematika. Súčasná situácia v Španielsku, v dôsledku snahy vlády o reštrukturalizáciu vnútornej ekonomiky situáciu v oblasti zamestnaneckého pomeru nezlepšuje, ba práve naopak, z dôvodu šetrenie narastá počet nezamestnaných. Tento nárast je hlavne v oblasti zamestnancov v štátnom sektore, nakoľko súkromný sektor už svojou racionalizáciou a zvyšovaním efektivity už prešiel. Opatrenia vlády na zvýšenie zamestnanosti sa začnú prejavovať pomaly a postupne, bez ohľadu na to, či bude musieť ešte vláda požiadať o finančnú pomoc Euroval. Španielsko sa na rozdiel od Grécka vydalo na túto bolestivú cestu bez veľkých vnútorných nepokojov – celoštátnych štrajkov čo indikuje predpoklad, že obyvateľstvo chápe nutnosť týchto krokov a je reálny predpoklad, že tieto opatrenia prinesú postupne svoje ovocie.

LITERATÚRA

[1] EURES 28.12.2010
[2] http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/clanek.phtml?id=1230221 8.4.2011
[3] http://ekonomika.sme.sk/c/5842067/po-dubline-je-na-dne-aj-lisabon.html 9.4.2011
[4] http://www.euroekonom.sk/ekonomika/pracovne-pravo/vznik-pracovneho-pomeru/9.4.2011
[5] http://www.financeportal.eu/2011/04/07/sanielsko-nebude-dalsou-krajinou-ktora-poziada-o-pomoc/ 9.4.2011
[6] http://www.mtin.es/estadisticas/ecl/Eclsint410/hojaprincipal.htm 8.4.2011
[7] http://www.praca-ako.sk/pracovno-pravne-poradenstvo/pracovna-zmluva/ 10.4.2011

Tento príspevok je súčasťou projektu VEGA: Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja. Číslo: 1/0657/10

ANALÝZA PODNIKATEĽSTVA V GLOBÁLNOM KONTEXTE - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR

ENTREPRENEURSHIP ANALYSIS IN GLOBAL CONTEXT - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR

Anna Pilková[*], Marian Holienka[**]

ABSTRACT

In times when governments worldwide face the challenge of reviving their economies, they can look towards entrepreneurship as one of the main tools of doing so. Policy makers as well as educators therefore need quality and reliable information, from which they can derive insights about the attractiveness of their country's environment for entrepreneurship and ways of improving it. Global Entrepreneurship Monitor, as the largest entrepreneurship research worldwide, with its orientation towards individuals in entrepreneurship process and internationally harmonized and comparable datasets has the best assumption to become a source of such information.

KEY WORDS

entrepreneurship, analysis, global context, Global Entrepreneurship Monitor, GEM

JEL Classification

L26

ÚVOD

V dnešných časoch, keď vlády krajín čelia výzvam oživenia hospodárstva, sa podnikanie vníma ako jeden z hlavných stimulov riešenia problematiky novej zamestnanosti a pracovných príležitostí. V tomto procese nezastupiteľnú úlohu zohrávajú informácie o podnikateľskom prostredí štruktúrované z rôznych pohľadov. Zdrojom takýchto informácií sú prieskumy realizované inštitúciami, podnikateľskými zväzmi (napr. analýzy a prieskumy podnikateľského prostredia Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania, alebo správy o stave a index podnikateľského prostredia Podnikateľskej aliancie Slovenska). Za zvlášť dôležité a prínosné sa považujú informácie, ktoré umožňujú porovnávať stav podnikania príslušnej krajiny s inými štátmi. Výstupy takýchto výskumov slúžia jednak pre formulovanie politík na vládnej úrovni, ako dosiahnuť úroveň krajín, ktoré v danej oblasti, v našom prípade v podnikaní, dosahujú lepšie výsledky. Slovensko mnohokrát absentuje v takýchto výskumoch a to z rôznych dôvodov, pričom najčastejším dôvodom je nedostatok zdrojov na ich realizáciu. Dopadom takéhoto prístupu je, že máme nedostatok informácií a to na rôznych úrovniach spoločenského riadenia, ktoré by urýchlili proces riešenia viacerých problémov aj v oblasti podnikania, a to na základe už známych praktík a politík. Jedným z globálnych výskumov, ktorý by mal Slovensku pomôcť vykryť „informačnú medzeru" v oblasti podnikania je „globálny monitor podnikania" (GEM).

[*] doc. Ing. Anna Pilková, CSc. MBA, Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania, spoluautorský podiel 50 %

[**] Mgr. Marian Holienka, Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania, spoluautorský podiel 50 %

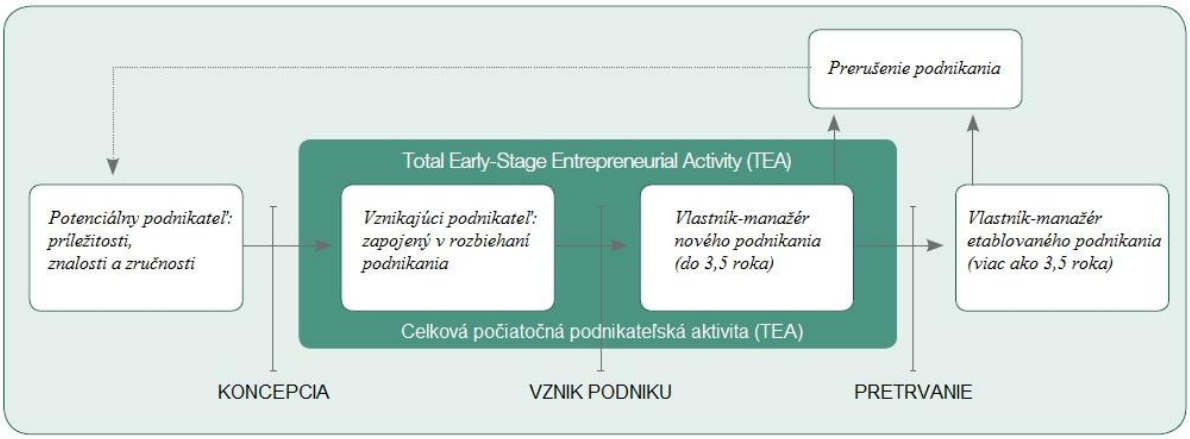
Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave vytvorila národný GEM tím pre Slovensko, a od roku 2011 bude vďaka partnerom a viacerým sponzorom i naša krajina súčasťou tohto najrozsiahlejšieho výskumu podnikateľstva v globálnom kontexte. [1]

Analýza podnikateľského prostredia optikou GEM

Global Entrepreneurship Monitor (ďalej len „GEM“) je najrozsiahlejšia štúdia o podnikateľských aktivitách na svete, ktorá je zameraná na pochopenie vzťahu medzi podnikaním a národohospodárskym vývojom príslušnej krajiny. Je vedená neziskovým akademickým výskumným konzorciom národných tímov, zameraným na poskytnutie vysokokvalitných informácií o globálnych podnikateľských aktivitách. Medzi hlavné ciele GEM patrí merať rozdiely v úrovne podnikateľských aktivít medzi krajinami, odhaliť faktory, ktoré odlišujú národné úrovne podnikateľskej aktivity, a identifikovať politiky, ktoré môžu zlepšiť národnú úroveň podnikateľskej aktivity. GEM bol založený v roku 1999 vysoko renomovanými akademickými inštitúciami Babson College Wellesley, Massachussets, USA, a London School of Business, UK.

Myšlienka stojaca za koncepciou GEM vychádza okrem nesporného významu podnikania pre hospodárstvo krajín aj z nedostatočnej vypovedacej hodnoty tradičných metrík. Kým tradičné prístupy k hodnoteniu podnikateľstva vychádzajú z formálnych záznamov (napr. oficiálne registrácie a evidencia podnikov alebo podnikateľov a pod.), GEM zdôrazňuje, že skutočný obraz o dynamickom rozsahu podnikateľstva možno získať jedine priamo od ľudí - jednotlivcov, a skutočnosti koľko z nich začalo alebo plánuje začať podnikať v rozličných kútoch sveta. Hlavným zámerom GEM, ktorý sprevádza celú jeho realizáciu a to od zberu dát až po spracovávanie výstupov, je meranie individuálneho zapojenia sa jednotlivcov do procesu tvorby nových a rastúcich podnikateľských aktivít. Toto odlišuje GEM od iných výskumov ako aj dátových súborov (väčšina známych výskumov sa zameriava na zber dát na úrovni subjektov - firiem). Ďalším zámerom výskumu GEM je získať informácie o vnímaní podnikateľstva ako procesu zahŕňajúceho viaceré fázy, od zámeru k začatiu podnikať, cez začiatky samotné, realizáciu začínajúcich alebo etablovaných podnikateľských aktivít, až po ukončenie podnikania. Nasledujúci obrázok znázorňuje spomínaný podnikateľský proces a pracovné definície používané v GEM.

Obrázok 1: Podnikateľský proces a pracovné definície GEM



Zdroj: Global Entrepreneurship Monitor - 2010 Global Report, dostupné na www.gemconsortium.org

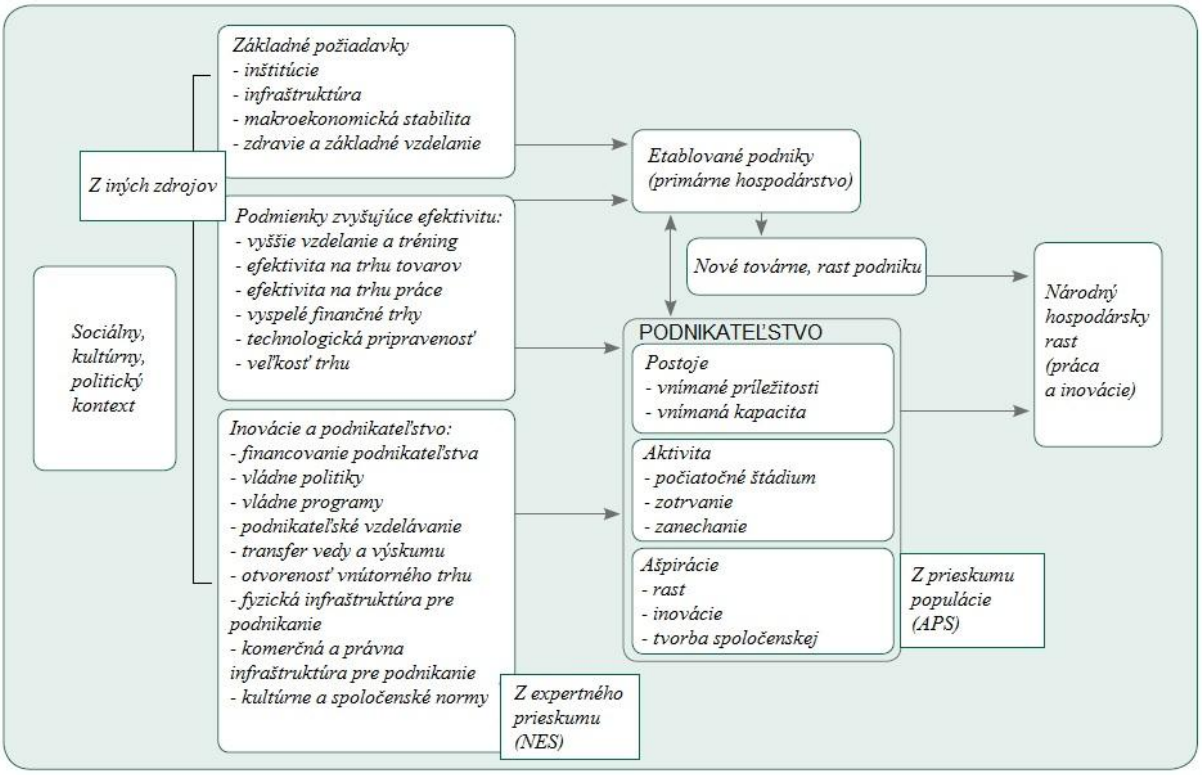
[1] http://www.gemconsortium.org/region_new.aspx?region=122

Orientáciu GEM na jednotlivcov v procese podnikania zdôrazňuje aj široké spektrum metrík, ktoré pomáha porozumieť aké typy ľudí sú resp. nie sú zapojené do podnikania, zachytávajúc pri tom jednak tých, ktorí svoje podnikanie formálne zaregistrovali, ako aj tých čo vykonávajú podnikateľské aktivity neformálne (uhol pohľadu významný najmä v rozvojových krajinách). Keďže ľudia začínajú podnikateľské aktivity z rozličných dôvodov (napr. z dôvodu nevyhnutnosti alebo naopak túžby využiť príležitosť), GEM tiež zahŕňa a hodnotí motívy pre podnikanie. GEM taktiež meria ašpirácie podnikateľov, napríklad v záujme o inovácie, rozšírenie okruhu zákazníkov za hranice krajiny, či zapojenie sa do dynamicky rastúcich aktivít.

Berúc do úvahy skutočnosť, že jednotlivci sú k začatiu podnikateľských aktivít poháňaní nielen svojim vlastným vnímaním, ale aj postojmi tých okolo seba, GEM zahrňuje aj postoje reprezentujúce spoločenskú klímu pre podnikanie. Podnikatelia musia byť ochotní podstupovať riziko a mať vieru v dostupnosť príležitostí vo svojom okolí, ako aj vo svoje schopnosti začať podnikať a hodnotu, ktorú im toto rozhodnutie prinesie. Súčasne však potrebujú zákazníkov ochotných od nich nakupovať, dodávateľov ochotných im predávať, ako aj rodinu a investorov pripravených podporovať ich úsilie. Dokonca aj pozitívne celospoločenské vnímanie podnikania môže túto aktivitu nepriamo podporovať.

Široký a komplexný kontext vstupov, s ktorým model GEM pracuje pri analýze podnikateľstva a jeho vývoja, znázorňuje model GEM, uvedený na obrázku nižšie.

Obrázok 2: Model GEM



Zdroj: Global Entrepreneurship Monitor - 2010 Global Report, dostupné na www.gemconsortium.org

Model GEM zobrazuje vzťah medzi spoločenským, kultúrnym a politickým kontextom a troma súbormi rámcových podmienok. Tieto rámcové podmienky ovplyvňujú postoje spoločnosti k podnikateľstvu, ako aj aktivitu a ašpirácie podnikateľov. Na druhej strane, podnikateľská aktivita spolu s rastom etablovaných podnikov v hospodárstve, ovplyvňujú hospodársky rast.

Niektoré zaujímavé zistenia / trendy GEM 2010

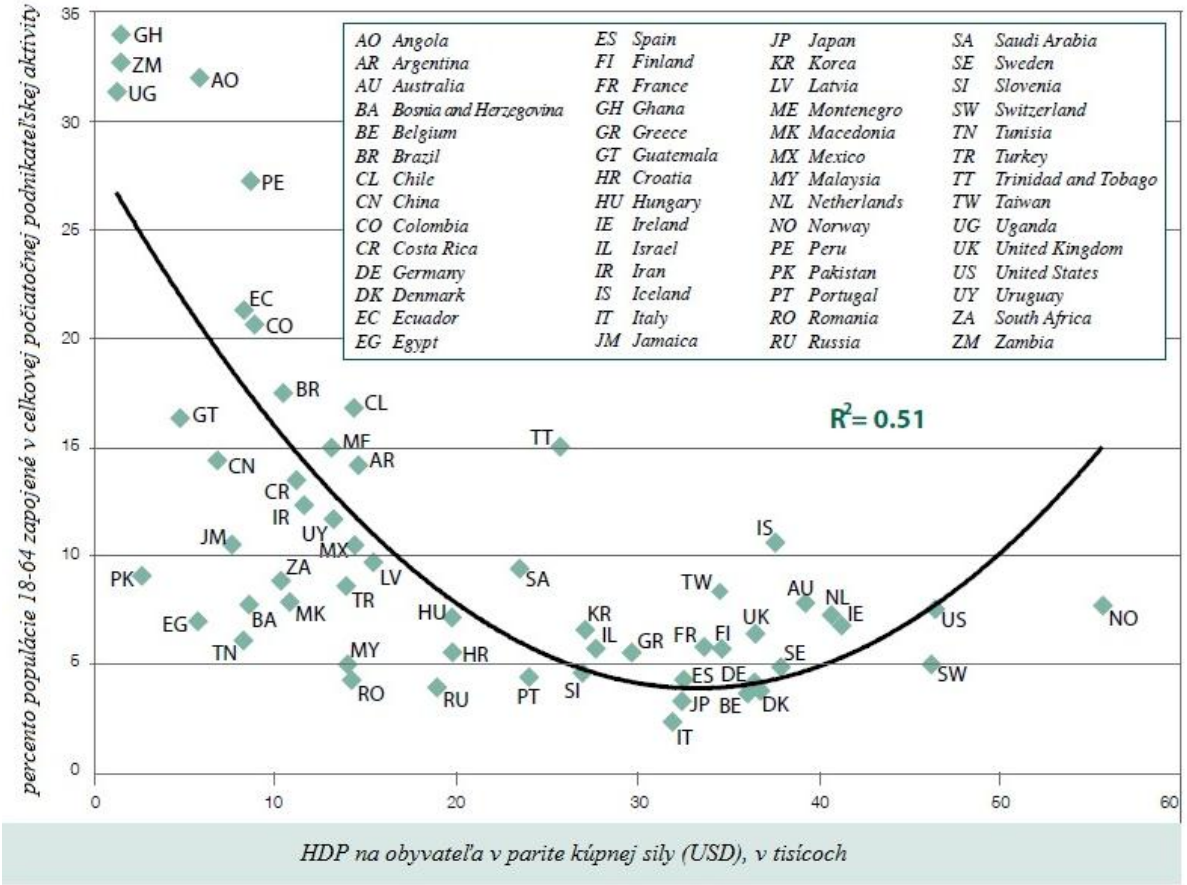
V roku 2010 bolo do GEM výskumu zapojených 59 krajín z celého sveta. Účastníci výskumu tým pádom majú možnosť porovnávať výsledky za vlastnú krajinu jednak vo vnútri skupiny krajín, do ktorej sú zatriedené, ako aj medzi troma skupinami krajín podľa klasifikácie Svetového ekonomického fóra, ktoré člení krajiny na ekomoniky „poháňané faktormi“, „poháňané efektivitou“ alebo „poháňané inováciami“.

K nazaujímavejším implikáciám vyplývajúcim z výskumu GEM v roku 2010 patria:

- Podnikanie neovplyvňuje hospodárstvo len cez jednoduché zvyšovanie počtu podnikateľov. Je tiež dôležité zohľadniť aj kvalitatívne veličiny, ako rastové zameranie podnikateľských aktivít, inovácie a internacionalizáciu.
- Hospodárstvo musí byť schopné umožniť ľuďom začať podnikať keď to je nevyhnutné, ale tiež musí podporovať ľudí , ktorí majú záujem využiť podnikateľské príležitosti, i keď majú okrem toho aj iné pracovné možnosti.
- Podnikanie potrebuje tak dynamickosť, ako aj stabilitu. Dynamickosť sa prejavuje prostredníctvom vytvárania nových podnikateľských aktivít a ukončovania tých neživotaschopných. Stabilita sa prejavuje poskytovaním najlepších možných príležitostí pre nové podnikateľské aktivity, aby otestovali a dosiahli svoj potenciál.
- Porovnania v rámci skupín s rovnakou mierou rozvoja, ako aj v rámci regiónov môžu podporiť chápanie podnikateľstva a podmienok, ktoré ho ovplyvňujú, tak v rámci príslušnej skupiny, ako aj medzi jednotlivými hospodárstvami.
- Podnikanie v spoločnosti by malo pozostávať z rozličných fáz a typov podnikateľských aktivít, realizovaných rozličnými typmi podnikateľov, zahrňujúc tak ženy ako aj všetky vekové skupiny.
- Iniciatívy zamerané na zlepšenie podnikateľstva by mali zvažovať stupeň rozvoja hospodárstva. Pri silnom zastúpení najmä základných požiadaviek, úsilie by malo smerovať k podpore zvyšovania efektívnosti, a následne budovať rámcové podnikateľské podmienky.
- Podnikateľské „nastavenie mysle“ nie je iba pre podnikateľov. Musí zahŕňať aj ďalšie zainteresované subjekty ktoré sú ochotné podporovať a spolupracovať s ich dynamickým úsilím. Navyše, nepodnikatelia s podnikateľským „nastavením mysle“ môžu nepriamo povzbudzovať ostatných k začatiu podnikať. Toto indikuje hodnotu širšej spoločenskej akceptácie podnikateľstva.

Medzi základné syntetizujúce výstupy výskumu GEM na globálnej úrovni patrí ukazovateľ miery celkovej počiatočnej podnikateľskej aktivity (TEA) a výšky HDP na obyvateľa v jednotlivých krajinách, ktorá je zobrazená na nasledujúcom obrázku. Tento pohľad napovedá o rozličnej miere podnikateľskej aktivity v hospodárstve v závislosti od stupňa jeho vývoja.

Obrázok 3: Celková počiatočná podnikateľská aktivita a HDP na obyvateľa



Zdroj: Global Entrepreneurship Monitor - 2010 Global Report, dostupné na www.gemconsortium.org

Ako možno vidieť z obrázku, miera celkovej počiatočnej podnikateľskej aktivity (ďalej len „TEA“) je najvyššia v najchudobnejších krajinách, pričom s rastúcim HDP na obyvateľa pomerne prudko klesá a udržiava sa nízko pri vyspelých krajinách, až pokým pri najvyspelejších a najsilnejších ekonomikách prudko vzrastá. Tento zaujímavý trend vývoja TEA možno vysvetliť na základe ďalších poznatkov (uvedené v Global Entrepreneurship Monitor - 2010 Global Report), ktoré rozlišujú v motívoch pre začatie podnikania medzi motívmi poháňanými nevyhnutnosťou, a motívmi poháňanými príležitosťou. V chudobnejších krajinách je podnikateľská aktivita (v tomto prípade v zmysle samozamestnávania) vyvolaná predovšetkým nedostatkom pracovných príležitostí ako zdroja obživy, a teda nevyhnutnosťou hľadania vlastných možností. S rastúcou vyspelosťou ekonomík rastie aj miera industrializácie a úspor z rozsahu, ktoré dokážu uspokojiť potreby trhu práce a poskytovať stabilné pracovné príležitosti. Odbúrava sa tak nevyhnutnosť uskutočňovania podnikateľských aktivít, a ako hlavný motív vstupuje do popredia využívanie príležitostí. V prípade najvyslepejších krajín s rozvinutým podnikateľským prostredím narastá jednak počet podnikateľských príležitostí, ako aj sa zlepšujú možnosti ich využitia, čo možno vidieť aj na rastúcich mierach TEA v týchto krajinách, ktoré sú tvorené prevažnou väčšinou podnikateľskými aktivitami poháňanými príležitosťou.

ZÁVER

Ako z prezentovaných informácií o prístupe GEM výskumu k analýze podnikateľského prostredia v globálnom kontexte vyplýva zapojenie Slovenska má predpoklad priniesť veľmi užitočné zistenia pre poznanie, pochopenie, a porovnanie nášho podnikateľského prostredia, ako aj užitočné východiská pre tvorcov politík na jeho zlepšenie. Cieľom správ a ďalších výstupov GEM, či už na globálnej alebo národnej úrovni je informovať zainteresované skupiny a podporovať podnikateľstvo a tým vytvárať informačné predpoklady pre rast zamestnanosti a celkový hospodársky rast.

Medzi konkrétne očakávania zistení z GEM 2011 pre Slovensko možno zaradiť najmä nasledovné:

- akú mieru celkovej počiatočnej podnikateľskej aktivity (ako jednej z hlavných veličín GEM) dosiahne Slovensko?
- Aké bude jej porovnanie s krajinami V4? Aké bude jej porovnanie s krajinami v skupine ekonomík s rovnakou mierou rozvoja (ekonomiky poháňané inováciami)?
- V ktorých parametroch, vstupujúcich do modelu GEM ako premenných dôležitých pre rozvoj podnikateľstva, bude Slovensko dosahovať úroveň najvyspelejších krajín vo svojej skupine, a v ktorých bude naopak najvýraznejšie zaostávať?

Uvedené, a mnohé ďalšie čiastkové zistenia, ako aj komplexné hodnotenie podnikateľského prostredia na Slovensku, a jeho porovnanie v globálnom kontexte, budú obsahom výstupov GEM 2011 na národnej aj globálnej úrovni.

LITERATÚRA

[1] KELLEY, D.J. - BOSMA, N. - AMORÓS, J.E. 2011. *Glogal Entrepreneurship Monitor* : 2010 Global Report. [online]. Global Entrepreneurship Research Association, 2011. 83 s. [cit. 2011.04.11] Dostupné na internete: <http://www.gemconsortium.org/>

[2] MINNITI, M. 2011. *The Dynamics of Entrepreneurship* : Evidence from Global Entrepreneurship Monitor Data. New York : Oxford University Press USA, 2011. 352 s. ISBN 978-0-19-958086-6

[3] REBERNIK, M. - TOMINC, P. - PUŠNIK, K. 2010. *Slovensko podjetništvo v letu krize* : GEM Slovenija 2009. Maribor : Univerza v Mariboru. Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2010. 136 s. ISBN 978-961-6354-97-4

OUTSOURCING NAPOMÁHA PRIEHĽADNOSTI NÁKLADOV PODNIKU

OUTSOURCING HELPS TRANSPARENCY OF COST

Jozef Piták

ABSTRACT

Constantly lingering economic crisis and turbulent economic environment affects businesses in obtaining competitive advantage. Enterprises in the increasingly globalized environment are being pushed to contend for its position in existing markets, which were just few years ago bastion for some businesses. Market crystallized their demands and gradually pushed their implementation in business areas. Trying to be a step ahead of the competition managers always put emphasis on the monitoring of internal business processes and comparison with options on the market to consolidate its position. Part of managerial skills is also to consider the use of optimization methods that best meet besides the other also strategic business plans.

KEY WORDS

Outsourcing, cost, overhead costs, cost benefit, globalization, management, company, competitiveness.

ÚVOD

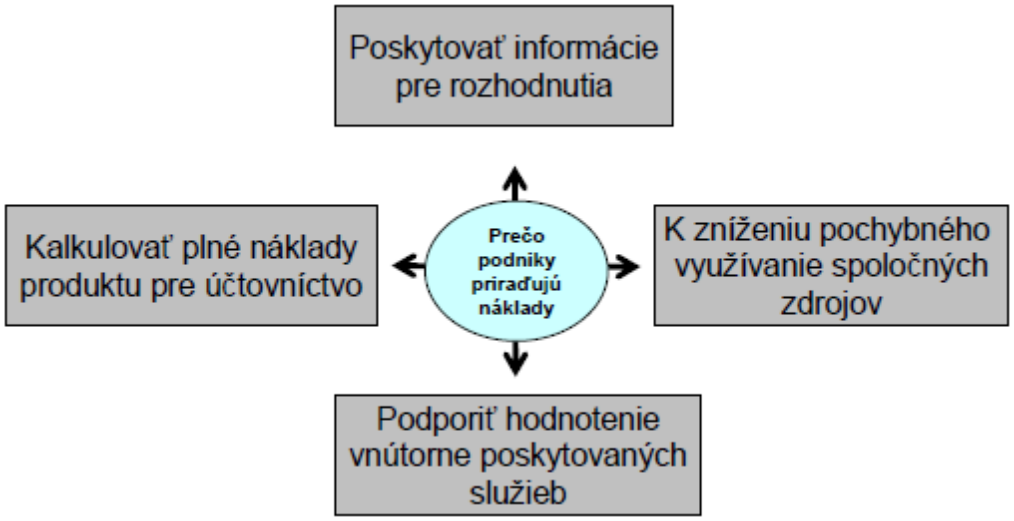
V v každej oblasti podnikania sa stretávame so snahou znižovať náklady a zvyšovať produktivitu. Veľa malých a stredných podnikov sú stále v ekonomickej kríze pod tlakom neustáleho znižovania marže, ich kapitálová základňa je priveľmi tenká, stretávajú sa s personálnym nedostatkom požadovaných kapacít hlavne v oblastiach predstavujúcu vedľajšiu funkciu podniku. Skúsenosti na trhu ukazujú jasný signál vyplývajúci z globalizačných štandardov pre neustále preverovanie hospodárenia podniku a porovnávanie s voľnými, ekonomicky a strategicky výhodnejšími kapacitami.

Súčasná ekonomická situácia predkladá škálu možností pre podniky v oblasti optimalizácie nákladovej štruktúry podniku. Vplyvom hospodárskej krízy v posledných rokoch boli podniky donútené k reštrukturalizáciu podnikových proces a ich koncentrácia na strategické plánovanie v snahe vyťažiť z krízy prínosy pre ďalšie obdobia. Podniky boli postupne očisťované od neperspektívnych podnikových aktivít a následne sa postupne zameriavali na ich hlavnú podnikateľskú činnosť. Optimalizácia procesov sa stáva stále viac populárnejší termín nielen v teoretickej oblasti, ale postupne sa výraznejšie zavádza aj do jednotlivých podnikových aktivít. Optimalizácia procesov môže priniesť očakávanú úsporu, v niektorých oblastiach až o takmer 35%.

Nákladová štruktúra podnikov

Úlohou manažérskeho účtovníctva je podávanie ucelených informácií pre manažment podniku. Takto získané informácie sa využívajú pri plánovaní (strategickom alebo operatívnom), riadení podniku (generovanie, analyzovanie a spravovanie informácií) a controllingu. Manažérske účtovníctvo sa odlišuje od finančného účtovníctva hlavne tým, že sa neriadi žiadnymi legislatívnymi predpismi, ale vychádza z potreby manažérov podniku. Slabosťou manažérskeho účtovníctva je jeho aktuálnosť a neustále kladený dôraz podniku na kontinuálne dopĺňanie potrebných informácií, keďže nie je podriadené žiadnej legislatíve.

Obrázok 1 Dôvody priraďovania nákladov



Zdroj: Autor

Hospodárenie podniku v závislosti na celoplošnej ekonomickej situácii môžeme rozdeliť do dvoch hlavných okruhov. Prvý okruh nepopierateľne kolaboruje v čase konjunktúry. S tým súvisí aj strategické zameranie podniku a odvíjajúce sa parciálne na každej úrovni podniku. Druhý okruh hospodárenia podniku je spätá s obdobím krízy. Vzhľadom na strategické vyhliadky podniku zamerané smerom dovnútra, prinášajú množstvo otázok pri riešení nákladovej oblasti podniku.

Dôležitým aspektom pri zameraní sa na oblasť nákladov podniku je zameranie na kvantifikovanie všetkých, hlavne režijných nákladov a ich priradenie na daný tovar alebo službu. Cieľom je spriehľadnenie nákladov pre ďalšie možnosti riešenia ich štruktúry. Pre presné definovanie nákladov môže slúžiť aj veľmi rozšírená metóda priraďovanie nákladov ABC *(Activity Based Costing)*. Metóda ABC spočíva hlavne v:

- Identifikovaní hlavných aktivít, ktoré spôsobili vznik režijných nákladov.
- Definovaní skupiny nákladov na činnosti do nákladových fondov činností.
- Určení miery jednotlivých aktivít (nosiče nákladov).
- Priradení nákladov produktu prostredníctvom nosičov nákladov.

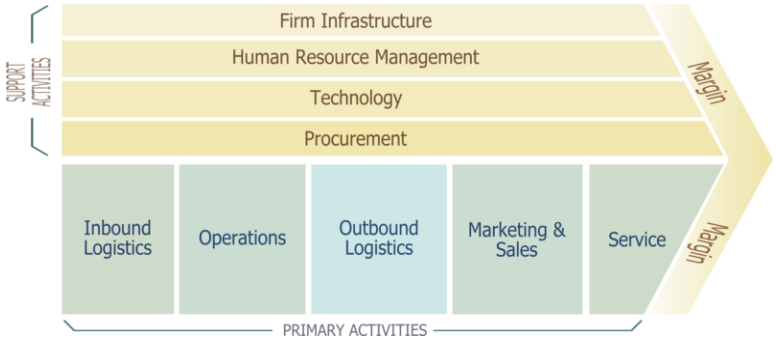
Medzi výhody metódy ABC patrí dôslednejšia identifikácia skutočných nákladov na daný produkt príp. službu a vedie takisto k zvýšeniu kontroly nákladov. Oproti týmto výhodám je jedna z hlavných nevýhod aj vyššia finančná nákladnosť v porovnaní s klasickými metódami.

Outsourcing, metóda optimalizácie nákladov

Pre prijatie nových riešení je predovšetkým kladený dôraz na vysokú úroveň prevádzkovej efektivity, ktorá je kľúčovým dôvodom pre začatie zvažovania optimalizačných metód.

Outsourcing znamená, že podnik vyčlení niektoré (alebo všetky) podporné činnosti, ktoré sa potom nakupujú už ako jednotlivé činnosti či vstupy vo vyššom stupni spracovania [1]. Vzchádzajúc z Porterovho hodnotového reťazca znázorneného na obr. 1, ktorý popisuje hlavné a vedľajšie podnikové funkcie, je využiteľnosť outsourcingu zameraná do oblastí podporných funkcií. Podniky, ktoré aplikujú outsourcing do svojich aktivít sa sústreďujú na hlavnú činnosť podniku.

Obrázok 1 Porterov hodnotový reťazec



Zdroj: http://en.wikipedia.org/wiki/Value_chain

Hlavným dôvodom, prečo outsourcovať je zvýšiť hodnotu podniku, tzv. shareholder value, čiže zvýšiť ziskovosť podniku *(a to znížením nákladov alebo zvýšením tržieb).* Ostatné dôvody na outsourcovanie môžeme zhrnúť v nasledovných bodoch:

Finančné dôvody:

- Zníženie investícii do hmotných aktív a uvoľnenie týchto prostriedkov pre iné použití.
- Získanie hotovostných prostriedkov (cash) predajom majetku poskytovateľovi služby.

Výnosové dôvody:

- Získanie prístupu k trhu a obchodných príležitostí prostredníctvom obchodnej siete partnera.
- Zrýchlenie expanzie využitím kapacity, procesov a systémov vyvinutých partnerom.
- Zvýšenie tržieb a produkčnej kapacity v dobe, kedy by táto expanzia nemohla byť financovaná.
- Komerčné využitie existujúcich schopností.

Nákladové dôvody:

- Zníženie nákladov v dôsledku lepšieho výkonu a lepšej nákladovej štruktúry partnera.
- Prevedenie fixných nákladov do variabilných.

Zamestnanecké dôvody:

- Poskytnutie väčšej možnosti kariérneho rastu zamestnancov.
- Zvýšenie nasadenia a energie v oblasti vedľajších činností.

Sumarizáciou výhod a nevýhod outsourcingu uvedených v tab. 1 môžeme objektívne zhodnotiť očakávanú efektivitu pre podnikové procesy, pre ktoré predpokladáme zvažovanie využitia outsourcingu. Je potrebné si uvedomiť, že pri outsourcingu poskytujeme prístup k internej infraštruktúry tretím stranám, čo predstavuje istú mieru rizika. Tretie strany, tzv. „*outsiders*“ aj napriek tomu, že v prevažnej miere pri uplatnení outsourcingu poskytujú svoje služby pre podnik v podporných funkciách, majú prístup aj k dôležitým informáciám a faktom, ktoré pre podnik môžu znamenať aj určitú časť strategického know-how. Preto je veľmi dôležité zvážiť všetky okolnosti pre outsourcingu veľmi precízne.

Tabuľka 1 Výhody a nevýhody outsourcingu

Výhody outsourcingu	Nevýhody outsourcingu
Zameranie sa na hlavný predmet činnosť **Dôsledok:** Kratší inovačný čas a možnosť usilovať sa o vedúce postavenie na trhu	Dlhodobé zmluvné záväzky k poskytovateľovi
Možnosť výmeny poskytovateľa služieb outsourcingu v konkurenčnom prostredí	Častý vznik nezvratných závislosti na poskytovateľovi outsourcingu, pretože v niektorých odvetví dodávateľov pôsobia ako oligopol alebo monopol
Zníženie celkových nákladov, hlavne fixných, vedie k zvýšenej nákladovej flexibilite pri kolísaní kapacity. Fixné náklady sú čiastočne premenené na variabilné **Dôsledok:** zlepšenie ziskovej situácie	Svojvoľné rozloženie vzájomne súvisiacich procesov (napr. automobilový priemysel) vedie k predĺženiu priebežnej doby a koncentrácia na časovú a procesnú orientáciu
Plánovateľné synergické efekty spolupráce s odborným podnikom a jeho špecializovanými zdrojmi	Možný konflikt pri synergických efektoch spolupráce
Úspora vlastného a cudzieho kapitálu pri rýchlej využiteľnosti kapacít poskytovateľa outsourcingu	Vysoká miera závislosti na externých poskytovateľoch služieb
Vyššia flexibilita v dôsledku obmedzenia kapacít organizácie, spolupracovníkov a výrobných prostriedkov	Nebezpečie nepriaznivého rozdelenia rizika, a to hlavne s dopadom na kvalitu a dodávateľské riziko (spoľahlivosť dodávok, termíny)
Jasne definované výkony (tovary a služby) a zodpovednosť za pevne určené ceny **Dôsledok:** vyššia transparentnosť nákladov	Problémy akceptovateľnosti poskytovateľov outsourcingu vo vnútropodnikových odborných oddeleniach
Žiadny nábor, administratíva a zvyšovanie kvalifikácie vlastného kvalifikovaného personálu	Rozdiely v štruktúre podniku a podnikovej kultúre vedú k rizikám spolupráce
Prenesenie rizika zamestnanosti a permanentného rizika inovácií na poskytovateľa služieb	Riziko zvýšenia cien
Zvýšená schopnosť reakcie na zmeny trhu	Závislosť na poskytovateľoch outsourcingu
Zníženie hĺbky tvorby hodnoty, t.j. dodávateľ prevezme väčšiu časť produkcie	Chýbajúca možnosť vplyvu a kontroly
Zvýšenie kvality konkurenčných ponúk	Strata neformálnej komunikácie medzi partnermi, rastúce náklady na telekomunikáciu

Zdroj: Autor na základe získaných teoretických poznatkov

Pri zvažovaní optimalizácie podnikových procesov prostredníctvom outsourcingu, prípadne offshoringu, je potrebné poznať všetky náklady spojené s implementáciou daných metód. Informačné výstupy následne slúžia pre podnikový controlling pri poskytnutí informácií strategickému manažmentu pre plánovanie.

Skryté náklady spojené s outsourcingom:

- Náklady na zisťovanie a analýzy, či outsourcingu je tou pravou voľbou.
- Náklady na vyhľadávanie a výber dodávateľa (vendor).
- Náklady na odovzdanie práce a znalostí vendorovi.
- Náklady z možného prepúšťania ich pridružené HR otázky.
- Náklady na prebiehajúce personálne riadenie vzťahu outsourcingu.

Skryté náklady offshoringu

- Náklady na výber dodávateľa – náklady na dokumentáciu, RFQ, vyhodnotenie ponúk, jednania,
- tranzitné náklady – prevod činností z pôvodnej krajiny do nízko nákladovej krajiny,
- náklady na odstupné – prepúšťanie zamestnancov: odstupné, bonusy, príp. „*zlaté padáky*“,
- kultúrne náklady – dodatočné náklady spojené s mentalitou nových pracovníkov,
- náklady na zlepšenie procesov – pri prevode činnosti z firmy na externú firmu sa vyžaduje podstatne vyšší nárok na zadefinovanie špecifikácie produktu a výstupov. Zadanie na offshore poskytovateľovi musí firma zadefinovať jednoznačnejšie a podstatne detailnejšie špecifikácie ako pri zabezpečení tejto činnosti vo vnútri firmy,
- náklady na riadenie offshore kontraktov – náklady spočívajúce s fakturáciou, kontrole finančných tokov, výkazov práce, atď.

Vo väčšine prípadov spoločnosti, ktoré vykonajú outsourcing (prípadne *offshoring*[1]) dosiahnu:

- vyššiu návratnosť investovaného kapitálu,
- väčšej návratnosti vlastného imania a
- väčšiu návratnosť aktív, ako spoločností, ktoré neoutsourcujú.

ZÁVER

Outsourcing okrem toho, že predstavuje ekonomické výhody pre podnik, takisto mnohokrát šetrí veľmi cenný čas pre podniky a manažérov. Pre podniky ponúka prístup k vysoko špecializovaným dodávateľom potrebných pre daný podnik zo strategických dôvodov. Podniky sa môžu stále viac koncentrovať na hlavnú oblasť svojho podnikania a vybudovať vysoko konkurenčnú pozíciu na danom trhu. V personálnej oblasti podnikov a to hlavne vo vyspelých ekonomikách outsourcing takisto ponúka možnosť presunutia zamestnancov na kľúčové pozície, čím sa zabezpečí enormnejší rast.

Samozrejme s outsourcingom súvisia nielen očakávane prínosy ale takisto aj určitá miera risku v závislosti od viacerých faktorov. Každý podnik pred zvažovaním outsourcingu je potrebný vytvoriť hĺbkovú analýzu nielen z ekonomického hľadiska ale aj z hľadiska strategického. Stále zvyšujúce konkurenčné tlaky vplývajú na stláčanie koncových cien tovarov a služieb nadol, s čím adekvátne súvisia aj tlaky na zníženie nákladov podniku.

LITERATÚRA

[1] DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. Outsourcing a offshoring podnikateľských činností, C.H.BECK, 2010, s. 183

[2] D.R. HANSEN, M. M. MOWEN. Managerial accounting, Eighth Edition, Thomson Higher Education, 2007, s. 875

[3] http://en.wikipedia.org/wiki/Value_chain

[1] O offshoringu hovoríme v prípade, že firma pôsobiaca v jednej krajine alebo v jednom ekonomickom priestore sa rozhodne premiestniť niektoré svoje činnosti do inej krajiny s nižšími nákladmi, alebo sú tieto činnosti odovzdané externej firme (Business Process Outsourcing), ktoré majú sídlo zväčša v krajine s nižšími nákladmi. Cieľom je zníženie domácej tvorby hodnôt premiestnením činností s nízkymi mzdovými nákladmi.

VÝZNAM PODNIKOVEJ IDENTITY A SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI PRE DOPRAVNÉ PODNIKY

IMPORTANCE OF CORPORATE IDENTITY AND SOCIAL RESPONSIBILITY FOR TRANSPORT COMPANIES

Erika Piteková [1] a Zuzana Viglašová[2]

ABSTRACT

The article discusses about the importance of social responsibility transport company and its corporate identity. Characterizes the theoretical framework of these concepts and focuses on their application in the field of transport services. In addition analyzes the corporate identity of selected company – Železničná spoločnosť Slovensko, a.s., which considered a leader in rail transport of Slovak republic.

KEY WORDS

Corporate social responsibility. Corporate identity. Transport companies. Transport services. Rail transport.

JEL Classification

D21, M14

ÚVOD

Rozvoj dopravy je bezprostredne spätý s dejinami ľudskej civilizácie. Jej existencia poznamenala svetové dejiny omnoho výraznejšie ako iné odvetvia techniky - sprístupnila človeku svet a stala sa nevyhnutnou pre jeho každodenný život. Aj v súčasnej dobe doprava určuje dynamiku a vývoj hospodárstva každého štátu, nakoľko jej úroveň výrazne ovplyvňuje celkovú životnú úroveň danej krajiny. Bez výhrad to platí aj pre osobnú železničnú dopravu. Dopravné podniky by sa preto mali snažiť maximalizovať úroveň kvality svojich služieb, prostredníctvom ktorej si posilňujú svoje konkurenčné postavenie na trhu a zvyšujú svoju trhovú hodnotu. K efektívnym nástrojom skvalitňovania týchto služieb patrí aj spoločenská zodpovednosť podnikov a podniková identita (corporate identity), vďaka ktorej sa dopravný podnik stáva jedinečným a originálnym.

Základné pojmy

Pojmy ako podniková identita a spoločenská zodpovednosť podniku sú pomerne mladé. Spoločenská zodpovednosť podniku vznikla v 50-tych rokoch a podniková identita v 20-tych rokoch 20. storočia.

Začiatky podnikovej identity podľa Alžbety Bielikovej (2 –Podniková identita dopravného podniku) charakterizuje osobnosť zakladateľa podniku, ktorá formovala podnikovú filozofiu a podnikové správanie smerom dnu aj von. Klasickými príkladmi môžu byť mená ako Bosch, Baťa, Siemens, Grundig, Nestlé, atď. [1]

Podniková identita (Corporate Identity) má mnoho definícií. Veľká ekonomická encyklopédia vysvetľuje pojem podniková identita ako „súhrn vybraných vlastností podniku,

[1] Erika Piteková, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, spoluautorský podiel 50%

[2] Zuzana Viglašová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, spoluautorský podiel 50%

ktoré ho umožňujú jednoznačne identifikovať, odlíšiť od ostatných podnikateľských subjektov, pôsobiacich na trhu.“ [2]

Vyjadruje vlastnú osobitosť, originalitu a nezameniteľnosť s inými, podobne zameranými podnikmi (napr. podniky osobnej, nákladnej alebo železničnej dopravu).

Identita podniku vyjadruje v podstate osobnosť podniku, ktorá sa prejavuje jej dizajnom, chovaním, kultúrou, komunikáciou a produktmi a vonkajšie prostredie ju (identitu) vníma ako imidž. Jedinečnosť, vonkajšia odlišnosť a osobitosť sú prejavmi identity. Pomocou identity si zákazníci vytvárajú vlastný obraz o podniku a jeho produktoch - službách. Identita je tým, čím podnik je alebo chce byť a imidž predstavuje obraz podniku. Pozitívny obraz o podniku vytvára náklonnosť a lojálnosť zákazníkov a okolia.

Sebavedomie zamestnancov a ich hrdosť na príslušnosť k podniku je tiež úlohou podnikovej identity a veľmi dôležitou, nakoľko zamestnanec predstavuje najdôležitejší článok spojenia zákazníka s podnikom. Len lojálny a spokojný zamestnanec dokáže komunikovať so zákazníkmi na úrovni a v prospech podniku.

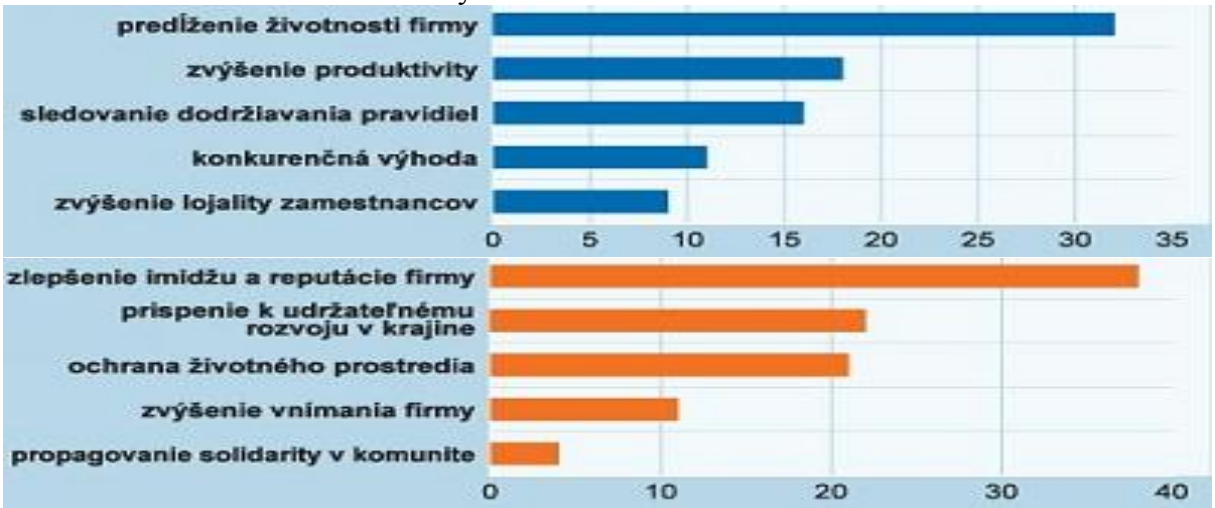
Dôležitým aspektom pri vzniku idei spoločensky zodpovedného podnikania (Corporate Social Responsibility**)** bola otázka, ako dobre podnikať. Teda tak, aby z procesu výsledkov mal prospech čo najširší okruh ľudí. Podľa Svetovej podnikateľskej rady pre udržateľný rozvoj, spoločensky zodpovedný podnik predstavuje *„kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju, a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku.*“

Maximalizácia zisku nie je najdôležitejším cieľom spoločensky zodpovedného podniku (SZP). Dôležité ciele vychádzajú z potrieb vnútorného a vonkajšieho prostredia a zahŕňajú aj sociálne a environmentálne aspekty jeho činnosti. Ciele takto orientovaného podniku sa od krátkodobých posúvajú skôr k dlhodobým cieľom, ktoré prispievajú k schopnosti dlhodobo vytvárať zisk a takisto prispievajú k trvalo udržateľnému rozvoju celej spoločnosti. Ide teda o posun od zamerania sa výhradne na dosahovanie zisku k aplikovaniu takzvaného konceptu „triple-bottom-line“, ktorý zohľadňuje ekonomický rast, ako aj environmentálnu a sociálnu zodpovednosť podniku. Program spoločenská zodpovednosť podniku poskytuje podnikom oblasť pomáhajúcu integrovať environmentálne, sociálne (etické) kritériá do manažérskych rozhodnutí.

Benefity, ktoré prináša firmám SZP:

- pomáha zvyšovať zisky (od zodpovedných firiem spotrebitelia radšej nakupujú),
- pomáha znižovať náklady (tlak vyvíjaný na efektívne využívanie zdrojov),
- podporuje inováciu (stimuluje inovatívne myslenie a postupy riadenia),
- pomáha firmám udržať si legitimitu (SZP vníma firmu ako člena spoločnosti, ktorá sa skladá zo zainteresovaných strán (ďalej len stakeholderov). Firma by so všetkými mala viest otvorený dialóg, ktorý by mal presvedčiť o správnosti konania firmy),
- pomáha pri budovaní dôvery a značky (reputácia, dôvera, značka - vďaka SZP si firma buduje „dobré meno“),
- umožňuje lepší manažment ľudských zdrojov (prístup k odmeňovaniu, zosúladenie pracovného a súkromného času, kariérny prístup, tréningy a vzdelávanie, politiku boja proti diskriminácií),
- zvyšuje príťažlivosť pre investorov (investičné fondy si radšej vyberajú príležitosti podľa finančných, ekonomických, sociálnych, environmentálnych a etických faktorov, pretože kritéria SZP pre nich znamenajú istoty a bezpečnosť trvalej neudržateľnosti firmy).

Obrázok 1 Interné a externé benefity v %-tách



Zdroj: *http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/ak-nie-je-spolocenska-zodpovednost-prirodzena-moze-aj-skodit.html* [4]

Základné prvky podnikovej identity a spoločenskej zodpovednosti v Železničnej spoločnosti Slovensko a.s.

Železničná spoločnosť Slovensko, a.s. predstavuje lídra v oblasti poskytovania služieb v osobnej železničnej doprave. Jedná sa o akciovú spoločnosť, ktorej stopercentným vlastníkom a zakladateľom je Slovenská republika. Železničná spoločnosť Slovensko, a.s. (ďalej len ZSSK), má na Slovenskom trhu konkurenciu v podobe cestnej dopravy. Preto aplikovanie podnikovej identity a v neposlednom rade aj spoločenskej zodpovednosti prispieva k zvýšenému záujmu o prepravu, či už osôb alebo materiálu, prostredníctvom železníc. Základné zásady v spojitosti so spoločenskou zodpovednosťou, podľa ktorých sa ZSSK správa voči „stakeholderom" uvádza vo svojom Etickom kódexe. Ochrana životného prostredia predstavuje ich prioritnú úlohu. Medzi ďalšie úlohy patrí dodržiavanie koncepcie trvalo udržateľného rozvoja v environmentálnej oblasti a napomáhanie programu ochrany a tvorby životného prostredia regiónov. Takisto poskytovanie včasných, úplných pravdivých a zrozumiteľných informácií o svojich produktoch a službách. Akékoľvek úmyselné zatajovanie alebo skresľovanie informácií znamená stratu dôvery zo strany zákazníkov a verejnosti, a tým poškodenie mena spoločnosti, čo je pre podnik neprípustné. Poskytovanie charitatívnych a sponzorských príspevkov je takisto jedným z bodov Etického kódexu ZSSK. [5]

Samotná existencia spoločnosti a realizácia jej jednotlivých činností vychádza z Corporate identity, ktorú tvoria štyri základné piliere:

1. *pilier - firemná filozofia ZSSK* - je determinovaná víziou, poslaním a strategickými cieľmi spoločnosti.

Víziu ZSSK: Je možné ju charakterizovať v nasledovných bodoch: byť modernou spoločnosťou a byť lídrom na domácom trhu.

Poslanie ZSSK: Silnou stránkou spoločnosti je viac ako 160 ročná tradícia v osobnej doprave, vysoká miera bezpečnosti, ekologickosť prepravy a snaha neustále zlepšovať kvalitu svojich služieb. Spokojnosť ľudí, ktorých získa spoločnosť pre svoju alternatívu k individuálnej doprave, je meradlom jej úspešnosti.

Strategické ciele ZSSK: Dlhodobo uspokojovať požiadavky cestujúcich (zákazníkov), naplnenie očakávaní akcionára (plnenie výkonov vo verejnom záujme).

2. *pilier - firemná kultúra ZSSK* – vychádza z hodnôt stanovených v Etickom kódexe spoločnosti a zahŕňa ciele, štýl správania a rebríček hodnôt v ZSSK. Etický kódex je

aplikáciou etických princípov zodpovednosti, čestnosti, humanizmu, tolerancie a ochrany životného prostredia do obchodných aktivít spoločnosti.

3. *pilier – firemná komunikácia ZSSK*
4. *pilier – firemný dizajn ZSSK* - firemný dizajn ZSSK je nerozlučnou a súčasne najbezprostrednejšou časťou firemnej identity (corporate identity). Ide o vizuálnu identitu, ktorá dáva spoločnosti jedinečnú, zmyslami vnímateľnú „tvár“.

ZÁVER

Železničná spoločnosť Slovensko, a.s. je modernou a otvorenou obchodnou spoločnosťou, ktorá si je plne vedomá svojej zodpovednosti pri dodržiavaní a presadzovaní princípov podnikovej identity, spoločenskej zodpovednosti, morálky a etiky v podnikateľskom prostredí. Spoločnosti prináleží významné miesto v medzinárodnej železničnej doprave a je členom dôležitých európskych a svetových inštitúcií. Môžeme povedať, že práve kvalitou svojich služieb, aplikovaním podnikovej identity a spoločenskej zodpovednosti do praxe, sa podieľa na reprezentovaní dobrého mena Slovenskej republiky v zahraničí. Takisto filantropia, ochrana životného prostredia aj spokojní zamestnanci predstavujú budovanie jej dobrého mena. Hlavným cieľom nielen samotnej spoločnosti, ale aj štátu SR, by preto mala byť podpora a udržanie aktuálneho umiestnenia ZSSR na Slovenskom trhu využívaním týchto dvoch aspektov.

LITERATÚRA

[1] BIELIKOVÁ, A.: Podniková identita dopravného podniku. Edis - vydavateľstvo ŽU, Žilina. 2005. ISBN 80-8070-487-2
[2] ŠÍBL, D. a kolektív: Veľká ekonomická encyklopédia, Vydavateľstvo: SPRINT, Bratislava. 2002. ISBN 80-8908-504-0
[3] VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J.: Image a firemní identita. Grada Publishing a. s., Praha. 2009. ISBN 978-80-247-2790-5
[4] http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/ak-nie-je-spolocenska-zodpovednost-prirodzena-moze-aj-skodit.html
[5] http://www.zssk.sk/fileadmin/dokumenty/2011_pdf/eticky_kodex_2011.pdf

Erika Piteková autorský podiel 50%, tento príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA MŠ a SAV č. 1/0231/11 „Globálne trendy v Corporate Identity so zameraním na dopravné podniky“
Zuzana Viglašová autorský podiel 50%, tento príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA MŠ a SAV č. 1/0231/11 „Globálne trendy v Corporate Identity so zameraním na dopravné podniky“

PODNIKÁNÍ V OBLASTI HOTELOVÝCH SLUŽEB V MARGINÁLNÍ PŘÍHRANIČNÍ A TURISTICKY ATRAKTIVNÍ OBLASTI ZNOJMO

THE ENTREPRENEURSHIP IN HOTEL SERVICES BRANCH IN ZNOJMO MARGINAL BORDER AND TOURIST ATTRACTIVE AREA

Věra Plhoňová*

ABSTRACT

The hotel services, as a part of a tourist trade, represent one of the aspects, which can influence a visit rate of a given area. Znojmo region belongs to the areas with quite high unemployment and a low rate of industrial improvement. It is a traditional agricultural territory, which is not actively used to this purpose any more. Although mentioned facts it offers hue quantity of allurements for tourists: cultural sightseeing and the National park Podyjí, which is used for active tourism in plenty. Proximity of the Austrian border is for the town vital factor, which leads to the high visit rate of businessmen, who get round here high-frequently. Tourists and visitors can take advantage of the hotel services both for accommodation, in case they have decided to spend there longer time, and service of restaurants or in some case supplementary services offered in attractive locality.

KEYWORD

Hotel, accommodation, touristic, offer, service, integrated classification.

JEL CLASSIFICATION

H49, L83

ÚVOD

Město Znojmo je druhým největším městem Jihomoravského kraje. Jeho význam v historii České republiky je neopomenutelný. Město a samotné dění v něm výrazně ovlivňuje jeho poloha, která je specifická zejména dvěma aspekty. Prvním je velmi blízko probíhající hranice s Rakouskem, cca 8 km od města, druhým se pak jeví blízkost Národního parku Podyjí, který v podstatě zasahuje do katastru samotného města.

Významným aspektem blízkost hranice, která představuje velkou výhodu. Je atraktivní pro mnohé podnikatelské subjekty, které do města přicházejí za účelem nejen výrobním, ale i obchodním, což je velmi důležité, protože Znojemsko patří mezi hospodářsky slabé regiony.[1]

Druhým podstatným aspektem se jeví existence Národního parku Podyjí, který na mapě České republiky zastupuje jediný národní park na Moravě. Zároveň je také nejmenším národním parkem v Česku. Jeho celková rozloha je 63 km^2. Rozprostírá se kolem řeky Dyje, která protéká 40 km dlouhým, hlubokým meandrovitým údolím mezi Vranovem nad Dyjí a Znojmem. Navazuje na jihu na rakouský Nationalpark Thayatal.

Rozvoji turistického ruchu po krajině i po památkách ve Znojmě a okolí také napomáhají různé cyklostezky či vinné stezky. Proto Národní park představuje velmi atraktivní lokalitu pro turisty, a to jak pěší, tak zejména cykloturisty.

* Ing. Věra Plhoňová, Ph.D., Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s.r.o., Katedra marketingu a managementu, autorský podíl 100 %

[1] Loby. Šance pro ekonomicky slabší regiony. s.19

Další zcela výjimečnou podívanou přestavuje historické centrum města, které je městskou památkovou rezervací. Velká kumulace mnoha významných památek na poměrně malé ploše nabízí příchozím turistům neopakovatelné a nezapomenutelné zážitky.

Nejvýraznějším kulturním počinem je každoročně konané Historické vinobraní, jehož se pravidelně účastní asi 80 tisíc návštěvníků.

Příchozí turisté i obchodní cestující či podnikající zahraniční osoby v našem regionu často využívají ubytování ve městě nebo blízkém okolí. Ubytovací služby představují základní podmínku pro rozvoj cestovního ruchu. Můžeme je charakterizovat jako umožnění přechodného ubytování mimo místo trvalého bydliště. Rozvoj ubytovacích zařízení je nerozlučně spjat s politickými, hospodářskými a sociálními změnami ve společnosti, které zprostředkovaně ovlivňují pohybem obyvatelstva mimo místo trvalého bydliště vznik různých druhů ubytovacích zařízení.[1]

Cíl práce a metodika

Nabídka ubytovacích zařízení převážně závisí na podnikatelském potenciálu daného regionu. Hotelové ubytování pak nabízí často nejvyšší standardy v poskytování ubytovacích služeb. Vzhledem k turisticko-obchodnímu potenciálu města Znojma byla provedena analýza nabídky hotelových zařízení na území města a v přilehlých lokalitách. Pro získání přehledu všech příslušných ubytovacích zařízení bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož účelem bylo získat adekvátní informace o možnostech ubytování ve Znojmě. Následně byla tato data analyzována a definovány nabízené služeb, kapacity a dalších náležitostí, které s ubytováním souvisejí. Výsledky byly graficky znázorněny pomocí koláčových grafů, které udávají zároveň hodnoty četností i relativních četností výskytu daných parametrů oddělených středníkem.

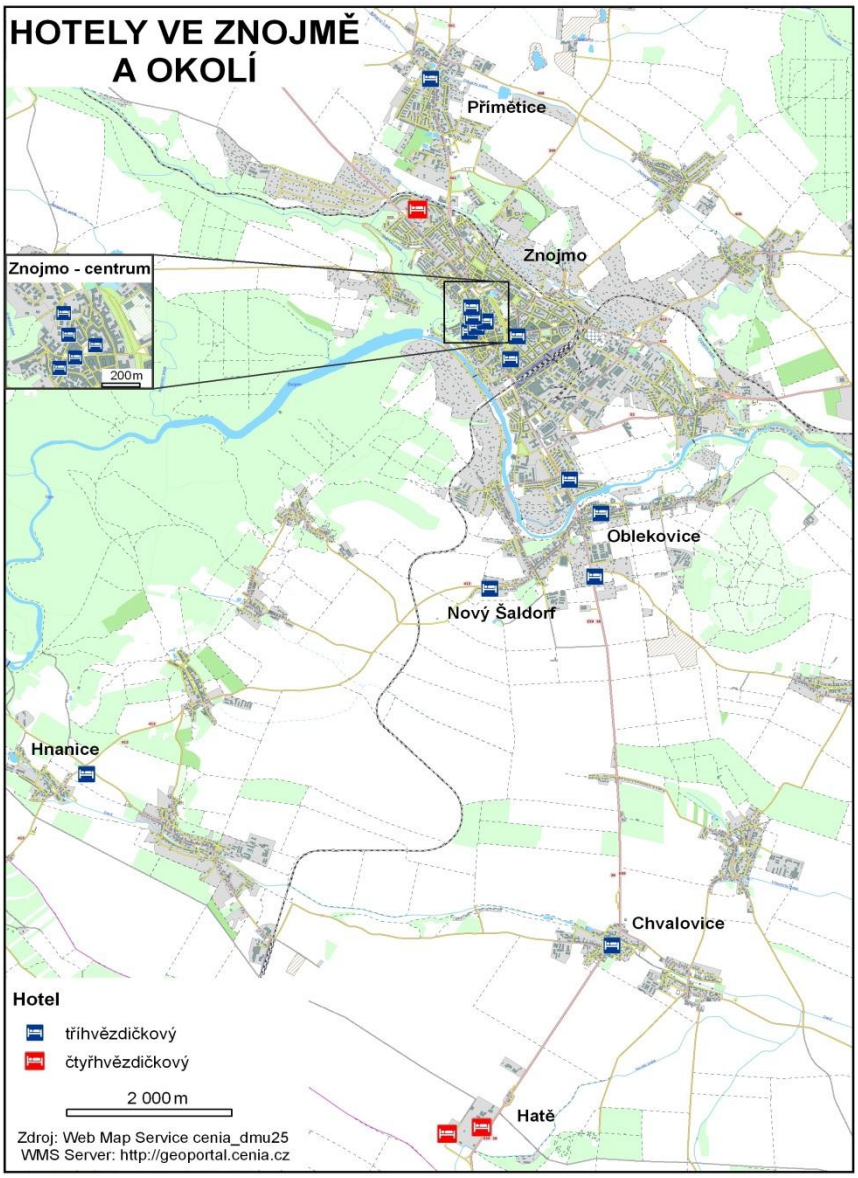
Výsledky a diskuse

Bylo zjištěno, že se na území města a blízkém okolí nacházejí hotely v celkovém počtu sedmnácti zařízení. Do analýzy byly i zahrnuty čtyři hotely, které jsou situovány ve velmi těsné blízkosti hranic s Rakouskem, na dvou hlavních tepnách, jež spojují město Znojmo s rakouským městem Hollabrunn (dále směr Vídeň) a městečkem Retz, které i přes svou velikost (4168 obyvatel[2]) je jak kulturně, tak obchodně atraktivní pro české občany žijící v jeho blízkosti. Důvodem pro rozšíření analýzy o tyto lokality byl fakt, že tyto hotely nabízejí poměrně vysoký standard ubytování a doplňkových služeb, a to je důvod, proč jsou často využívány zahraničními obchodníky.

Prvotní otázkou bylo zjištění jaký standard ubytování je nabízen ve sledované oblasti. Roztříštěná a nejednotná certifikace soukromých subjektů v cestovním ruchu byla v minulosti označena za jednu z překážek rozvoje cestovního ruchu v České republice. Proto byla sjednocena pravidla hodnocení ubytovacích zařízení, která stanovila přesná kritéria pro zařazení provozovny do určité kategorie[3]. V současné době je platná aktualizovaná verze pro období 2010-2012. Podle ní se hotely člení do pěti tříd:* Tourist, ** Ekonomy, *** Standard, **** First Class, ***** Luxury[4]. K této jednotné klasifikaci přistoupila zařízení v Německu, Rakousku, Maďarsku a České republice pod hlavičku „Hotelstars Union“.

[1] INDROVÁ, J., Cestovní ruch, s. 31.
[2] http://www.telebuero.at/retz/
[3] RYGLOVÁ, K. a kol., Cestovní ruch, s. 45.
[4] Http://www.hotelstars.cz./ Metodika klasifikace.

Obrázek č. 1: Mapa sledovaného území s vyznačenými hotelovými zařízeními.



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Ve sledovaném regionu se nacházejí pouze hotely typu Standard, které podstatně převažují a typu First Class. Tříhvězdičkových hotelů ze 17 sledovaných bylo 14, tedy 82 %. Ostatní byly čtyřhvězdičkové. Pouze jeden z těchto hotelů se nachází přímo v samotném městě. Zbylé dva se nacházejí příhraničních lokalitách okresu.

V turisticky atraktivních oblastech je podstatné rovněž situování ubytovacích zařízení. Centrální zóna je zajímavá pro podnikatele, kteří hledají prestižní lokalitu nebo se chtějí zviditelnit. Podstatný je rovněž důvod, že v této zóně nacházejí kontakt se svými potenciálními klienty.[5] Subcentrum pak představuje oblast, která je k tomuto centru přilehlá. Periferie města zahrnuje vnější okruh města. Poslední sledovaná oblast pak zahrnovala umístění u rakouských hranic na hlavních dopravních tepnách.

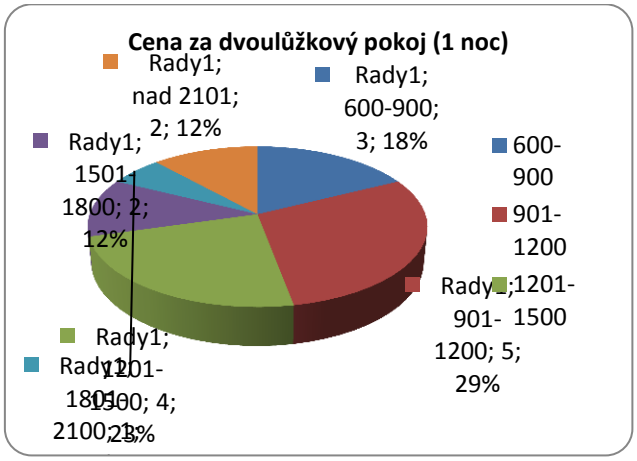
Přímo v centru města se nachází pět hotelů. Tyto představují celkem 29 % sledovaného souboru. Další dva se nacházejí v přilehlém subcentru, jedná se celkem o 12 %.

[5] VEBER J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy, s.91

Na periférii města je pak situováno celkem 6 hotelů, které představují 35 % sledovaného souboru. Zbylé čtyři hotely pak můžeme nalézt u hranic s Rakouskem. Jedná se téměř o čtvrtinu sledovaného souboru (24 %).

Na využívání hotelů se významně podílí i cenová hladina, která je nabízena současně s jejich službami. Sledovaná cena za dvojlůžkový pokoj byla rozdělena do kategorií po 300 Kč. Nejnižší ceny za dvojlůžkový pokoj byla 600 Kč. Pouze jeden hotel nabízí dvojlůžkový pokoj v ceně od 1801-2100 a dva hotely cenu nad 2100 Kč.

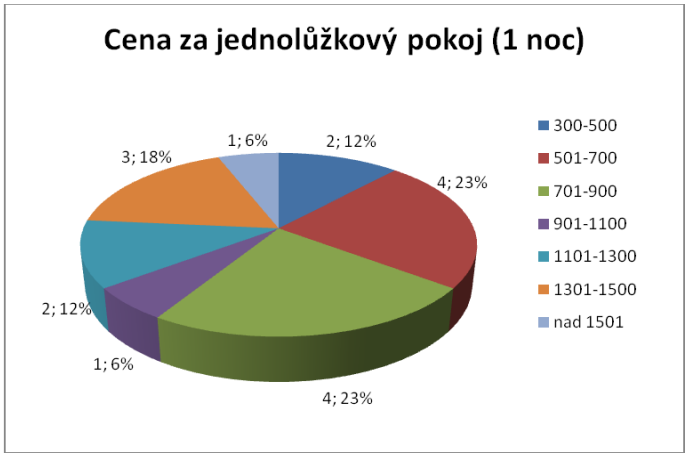
Obrázek č. 2: Ceny za hotelové ubytování ve dvoulůžkových pokojích.



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Ceny za jednolůžkové pokoje se pohybovaly v rozmezí 400-2200 Kč. Kategorie byly rozděleny po 200 Kč. Nejnižší ceny jsou nabízeny zákazníkům ve dvou hotelích v hodnotě od 300 do 500 Kč. Nejdražší jednolůžkové pokoje jsou nabízena až cenu 2200 Kč.

Obrázek č. 3: Ceny za hotelové ubytování v jednolůžkovém pokoji.



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Volbu hotelového zařízení potenciálního zákazníka může ovlivnit rovněž velikost samotného zařízení. Definice jednotné klasifikace stanovuje, že hotel je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty, vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovacích).[6] Celková zjištěná kapacita všech nabízených hotelových pokojů byla 497. Největší z hotelů nabízí 108 pokojů, druhý největší 76 pokojů a třetí 74 pokojů. Tři největší hotely nabízejí celkem 52 % všech lůžek hotelového typu

[6] RYGLOVÁ, K., Podniky cestovního ruchu, s. 79.

nabízených ve sledované oblasti. Nejmenší tři disponují sedmi, osmi a devíti. Pokud vycházíme z definice jednotné klasifikace, lze pak konstatovat, že tato tři ubytovací zařízení by neměla být označovány jako hotely, nýbrž jako penziony.

Celkový počet všech obvykle nabízených lůžek je 1096. Jedná se tedy o lůžka, která jsou nabízena, aniž by byla snížena standardní kvalita hotelových služeb. Největší tři hotely nabízejí dohromady téměř polovinu hotelových lůžek v dané lokalitě. Nejčastěji (ve 35 % případů) hotely disponují 41-60 lůžky, a to celkem v šesti případech. V návaznosti na jednou klasifikaci, lze říci, že celkem šest hotelů jsou spíše ubytovacími zařízeními typu penzion. Důvodem je to, že dle definice je hotel ubytovací objekt s počtem lůžek nad 35[7].

Dále bylo zjišťováno maximální využití daných zařízení, které může znamenat pro ubytované určité omezení komfortu, na které však mohou hosté přistoupit v době, jež znamená poměrně vysoké vytížení ubytovacích kapacit ve městě, například v době letní sezony, konání Znojemského vinobraní nebo pokud cestují v početnějších skupinách. Bylo zjištěno, že hotely jsou schopny v jednom okamžiku ubytovat až 1303 zákazníků na standardních lůžkách a přistýlkách.. Tedy téměř o 19 % více než je obvyklé je standardně možné. Pouze tři hotely nezvyšují kapacitu přidáváním přistýlek.

Restaurace hotelů bývají často vyhledávány i nehotelovými hosty. Jejich nabídka může být atraktivní pro obyvatele žijící nejen v blízkém okolí. Často jejich služeb mohou využívat i společnosti pro různé firemní, hromadné akce. Bylo zjištěno, že celkový počet hostů, kteří mohou v jednom okamžiku využívat služeb restaurací zařízení označených jako hotel je 1635. Nejmenší počet míst, kterým restaurace disponují, byl shodně 30 u dvou hotelů.

Hygiena sociálního zařízení je velmi podstatná. Bereme-li v úvahu, že největší část cestujících typu business, jsou lidé přijíždějící z Německa, popř. dalších německy mluvících zemí, kde je standardem vysoká čistota sociálních zařízení na všech veřejných prostranstvích, jsou výsledky tohoto průzkumu alarmující. Čistota toalet byla shledána v devíti případech jako nedostatečná (více jak polovina, 53 %, sledovaného souboru).

Součástí civilizované společnosti je mimo jiné i snaha o maximální začlenění tělesně postižených lidí do společnosti. Vzhledem k materiálním a finančním možnostem toto začlenění nemůže probíhat zcela úplně. Stéle však narůstá počet veřejných míst, která přizpůsobují přístupnost i hendikepovaným občanům. V našem případě je zcela dostupných i pro tělesně postižené celkem sedm hotelů (téměř polovina). Dalších pět je pro tyto zákazníky přístupných jen částečně. Zbývajících pět hotelů jsou pro tělesně postižené zákazníky nedostupné.

V době, které nepředstavuje hlavní letní sezonu, dochází k významnému poklesu poptávky po ubytovacích službách. Tuto dobu lze využít pro konání konferencí, jež zajistí příjem v období mimo turistickou sezonu. Většina hotelů ve Znojmě je schopná se aktivně podílet na přípravě konferencí (celkem 82 %), jeden z nich pak jenom částečně. Dva hotely (12 %) tyto příležitosti neposkytují. Podobně jako konference mohou i plesy, popřípadě jiné společenské akce zvyšovat poptávku po službách hotelů zejména v době, která nepředstavuje hlavní letní sezonu. Konání plesů je možno pouze v osmi z hotelů, které však představují téměř polovinu sledovaného souboru (47 %). Pořádat tyto akce v omezeném rozsahu může i dalších pet zařízení. Ostatní tuto možnost nemají.

Mnohá hotelová zařízení mohou nabízet specifické služby, které je výrazně odlišují od konkurence a rovněž vytváří konkurenční výhodu. Za svou výhodu nejčastěji považují hotely množstevní slevy, vlastní vinotéku, nabídku masáží a možnost posezení hostů ve vinném sklípku, možnost využití půjčovny kol, zábavu při živé hudbě nebo diskotéku a využití dárkových balíčků, také existenci kadeřnictví, možnost manikúry a pedikúry, vlastní obrazovou galerie, luxusní vybavení pokojů, non-stop obchod s potravinami, alkoholem a cigaretami.

[7] BERÁNEK, J., KOTEK, P., Řízení hotelového provozu, s. 28.

ZÁVĚR

Vzhledem k historickému rázu města Znojma a jeho lokaci na hranicích s Rakouskem, které společně vytvářejí atraktivní prostředí pro turisty i zahraniční podnikatele, byla provedena analýza hotelových kapacit ve městě Znojmě a hotelů v blízkých destinacích.

Bylo zjištěno, že se v našem regionu nacházejí pouze tří- a čtyř-hvězdičkové hotely. Z nich však pouze tři patří mezi certifikovaná zařízení „Hotel Stars“. Celkem šest zařízení nedisponuje dostatečným počtem lůžek, aby neslo označení hotel. Jednotná certifikace ubytovacích zařízení je sice dobrovolnou záležitostí, avšak dodržování jejích požadavků a standardů však vede ke zvýšení transparentnosti trhu a zkvalitnění služeb, které jednotlivá zařízení nabízejí. Významné nedostatky lze nalézt rovněž v uzpůsobení se hotelů hendikepovaným hostům. Pro tělesně postižené je zcela dostupných celkem sedm hotelů.

I hotelová zařízení v marginální příhraniční oblasti se mohou aktivně podílet na naplňování poslání cestovního ruchu, např. v oblasti vzájemného porozumění a úcty mezi národy společnostmi. Podílí se na zapojení místního obyvatelstva do aktivit, které v rámci cestovního sdílí hospodářské, sociální a kulturní výhody, zejména v souvislosti se zaměstnaností . Rozvoj cestovního ruchu vede ke zvýšení životní úrovně obyvatelstva, rozvoje regionu a napomáhá realizaci plánů celkového rozvoje společnosti.

LITERATURA

[1] BERÁNEK, Jaromír; KOTEK, Pavel. *Řízení hotelového provozu*. 4. přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0.

[3] INDROVÁ, J. *Cestovní ruch.* 1. vyd.
Praha. Nakladatelství Oeconomica, 2007. 120 s. ISBN 978-82-245-1252-5.

[4] RYGLOVÁ, Kateřina. *Cestovní ruch: Soubor studijních materiálů*. 3. rozšířené.
Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2009. 187 s. ISBN 978-80-7418-028-6.

[5] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

[6] Šance pro ekonomicky slabší regiony. *Lobby: list za liberální bezbariérový byznys*.
Duben 2010, roč. 12, 04/2010, s. 19. ISSN 212-4524.

[7] *Http://www.hotelstars.cz/* [online]. 2010 [cit. 2010-12-13]. Metodika klasifikace. Dostupné z WWW: <http://www.hotelstars.cz/metodika-klasifikace/>.

[9] *Wikipedie : Otevřená encyklopedie* [online]. 2010, 12.3.2011 [cit. 2011-04-04]. Znojmo. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Znojmo>.

[10] *Telebuero* [online]. 2007 [cit. 2011-04-04]. Retz.
Dostupné z WWW: <http://www.telebuero.at/retz/>.

CELOSTNÝ KONCEPT POZNÁVANIA OBJEKTOV A VYUŽÍVANIA POZNATKOV – MANAŽMENT (NIE LEN HOSPODÁRSKYCH) OBJEKTOV

THE HOLISTIC CONCEPT OF OBJECTS OF RECOGNITION AND USING OF KNOWLEDGE – MANAGEMENT (NOT ONLY ECONOMICS) OBJECTS

Ján Porvazník

ABSTRACT

The classification of objects of knowledge and sciences that are exploring them. Dependence of significant object recogniyed at overall competency of management subjects to use gathered scientific knowledge. Differentiation of surrounding factors influencing long-term performance and development of (not only economics) objects. Need of internal classification of differentiating surrounding factors which influence the objects. Holistic solution (management) issues surrounding the impact of factors on planet Earth Objects.

KEY WORDS

object of recognition, classification of the objects, subjects of recognition, overall competency, performance of the objects, long-term sustainable development, surrounding factors, classification of the factors.

ÚVOD

Globalizácia a jej vplyv - pozitívny, ale ešte viac aj negatívny na ďalšie osudy ľudskej civilizácie na jednej strane a rozvoj prírodných, technických a spoločenských vied na strane druhej nastoľuje potrebu celostného pohľadu na dlhodobý udržateľný rozvoj ľubovoľných objektov na planéte Zem, osobitne hospodárskych objektov. Prax produkovania výrobkov a služieb v týchto objektoch je nútená, ak chce prežiť, preberať a využívať všetky nové poznatky nahromadené v sústave vied.

V tomto smere je mnoho pozitívneho, ale súčasná nie len hospodárska kríza svedčí, že aj veľké celosvetové problémy. Predovšetkým sa nahromadené poznatky využívajú jednotlivo, málo alebo vôbec, nie komplexne a celostne, v dôsledku čoho vzniká veľa chýb a omylov. Pri produkovaní výrobkov a služieb najmä v nadnárodných, multinacionálnych korporáciách, ale aj v národných podnikoch, sa sledujú len niektoré faktory podnikateľského okolia a ich problémy. Predovšetkým ekonomicko-finančné, marketingovo-obchodné a zanedbávajú sa také faktory ako sú ekologické, sociálno-psychologické, legislatívno-právne, ale najmä tie najdôležitejšie politicko-sociologické. A tiež pri čiastkovom preberaní len niektorých poznatkov, pri pôsobení len niektorých faktorov podnikateľského prostredia sa vyskytuje toľko problémov, že nekompetentní vlastníci, či manažéri ich riešeniu nevenujú potrebnú pozornosť resp. subjektivizujú ich skutočné problémy, konajú bez vedeckých poznatkov mnohokrát len na základe momentálnych finančných výhod.

Aby bolo zrejmé čo máme na mysli pokúsime sa ďalej klasifikovať, podľa nášho názoru sedem najpodstatnejších faktorov, ktoré tvoria okolie ľubovoľných objektov, či organizácií, ktoré v rozhodujúcej miere ovplyvňujú ich výkonnosť a dlhodobý udržateľný rozvoj. Pokúsime sa vymenovaním najzávažnejších problémov v rámci každého z faktorov prostredia poukázať na zložitosť ich poznávania, ale najmä využívania nazhromaždených poznatkov a každodennej manažérskej praxi. Uvedomujeme si pritom, že repertoár vymenovaných problémov nemusí byť ani zďaleka úplný a možno sa nám nepodarilo

podchytiť aj niektoré podstatné. Skôr ako ich uvedieme však treba povedať, že veda a úroveň súčasného poznania potvrdzujú skutočnosť, že prírodné, technické aj spoločenské javy pôsobia na ľubovoľné objekty vo vzájomnej jednote, závislosti a podmienenosti a že sa prejavujú nielen v objektoch ako celkoch, ale aj v ich vnútri – v každej ich časti, či prvku.

Každý objekt a teda aj každý podnikateľský či hospodársky objekt je ovplyvňovaný všetkými prírodnými, technickými a spoločenskými procesmi, ktoré ako sme už uviedli zoskupíme do siedmych skupín pôsobiacich faktorov: 1. prírodno-ekologické faktory, 2. technologicko-technické faktory, 3. psychologicko-sociálne faktory, 4. ekonomicko-finančné faktory, 5. marketingovo-obchodné faktory, 6. legislatívno-právne faktory, 7. politicko-sociologické faktory. Ešte predtým ako sa dostaneme k najväčším problémom v rámci jednotlivých rozlíšených faktorov prostredia pôsobiacich na objekty, načrtneme jeden z možných prístupov ku klasifikácii objektov.

Klasifikácia objektov poznávania a vied, ktoré ich skúmajú

V najvšeobecnejšom slova zmysle objektom rozumieme ľubovoľnú entitu(predmet), ktorý človek (subjekt) poznáva. Poznanie, kognicia objektu má len vtedy zmysel, ak človek získané poznanie využíva. Človek žijúci na Zemi môže využívať poznatky, ktoré získal, ktoré má k dispozícii buď len v prospech seba, v prospech svojej rodiny, svojho pracovného tímu(kolektívu), v prospech organizácie – inštitúcie kde pracuje, v prospech komunity, regiónu, krajiny, kontinentu kde žije, ale aj v prospech celej civilizácie na planéte Zem. Ak žije civilizácia aj na inej planéte, tak aj v prospech nej.

Čo je v skutočnosti predmetom poznávania človeka? Sú to hmotné i nehmotné objekty: objekty viditeľné, hmatateľné i neviditeľné, nehmatateľné. Objektom poznávania sú javy, deje aktivity, činnosti, ale aj myšlienky, procesy, idey, jednoducho všetko čo prírody aj človek vytvoril. A tu sa vlastne už dostávame k pokusu o logickú klasifikáciu(utriedenie) objektov pre potreby poznávania. Aj keď ich už ďalej nebudeme podrobne opisovať – prezentovať jednotlivé poznatky o rozlíšených druhoch objektov, často už názvom ich rozlíšenia je zrejme o aké objekty ide, prečo ich človek poznáva, ako mu môžu byť získané poznatky užitočné, ak ich zodpovedne využije. Usporiadanosť hľadísk a klasifikácie objektov v rámci nich si nerobí nárok na jediný možný a konečný prístup k ich rozlíšeniu. Každá možná usporiadanosť hľadísk a klasifikácia v rámci nich je v prevažnej miere daná cieľom, ktorý sa poznávaním a využívaním poznatkov sleduje.

a) **Hľadisko existencie objektov vo vesmíre:** temná energia, temná hmota, viditeľné objekty.
b) **Hľadisko hmotno-energetickej interakcie:** mechanická, fyzikálna, chemická, kozmologická, biologická, spoločenská.
c) **Hľadisko podstaty života na zemi:** 1. minerálne, rastlinné a živočíšne, 2. neživé, živé, spoločenské.
d) **Hľadisko spoločenskej deľby práce:** lovecká spoločnosť, agrárne spoločnosť, industriálna spoločnosť, informačná spoločnosť, znalostná(vedomostná spoločnosť), sociálne zrelá spoločnosť(o vybudovanie ktorej by sa mal človek usilovať).
e) **Hľadisko procesov v spoločenských objektoch:** filozofické, psychologické, pedagogické, ekonomické, právne, politické, sociologické a ďalšie.

<u>Klasifikácia vied:</u>

→ Veda o vede
→ Prírodné vedy
→ Technické vedy

→ Spoločenské vedy
→ Hybridné vedy
→ Interdisciplinárne vedy
→ Multidisciplinárne vedy(celostný manažment).

Faktory prostredia pôsobiace na objekty a problémy sprevádzajúce ich využívanie (manažment)

V ďalšom vymenujeme nám známe problémy v rámci vymedzených sedem faktorov prostredia pôsobiacich vzájomne i na jednotlivé rozlíšené objekty vrátane hospodárskych objektov. Jednotlivé faktory prostredia pôsobiace na objekty majú vzájomnú sukcesívnu (postupnú) nadväznosť. To znamená, že prvotným pôsobiacim faktorom je prírodno-ekologický faktor. Je spojený s tým, čo poskytuje príroda a aké ekologické problémy využívania zdrojov prírody ho sprevádzajú. Nadväzujú faktory spôsobov (technológií) tvorby produktov uspokojujúcich ľudské potreby a technická úroveň týchto technológií. Zdroje prírody a vplyvy na ekológiu využívania týchto zdrojov ako aj technickú úroveň spôsobov tvorby produktov ovplyvňuje človek svojim duševným a sociálnym životom, psychologicko-sociologický faktor. Nakoľko ekonomicky efektívne tvorbu produktov dokáže človek uskutočňovať (ekonomicko-finančný faktor), to závisí od toho ako človek dokáže vyprodukovať to, čo ľudia potrebujú a či je im to dostupné (marketingovo-obchodný faktor). Produkovanie výrobkov a poskytovanie služieb by sa malo diať legálnou cestou (legislatívno-právny faktor) a v konečnom dôsledku by mala byť zabezpečená určitá solidarita ľudí, sociálna spravodlivosť, humánnosť (politicko-sociologický faktor).
Ďalej uvedené vymenovanie problémov, ktoré sa pri pôsobení rozličných faktorov pôsobenia na objekty objavujú resp. existujú, si nerobí nárok na úplnosť, či komplexnosť. Má slúžiť ako príklad aké poznatky má človek utvárať s cieľom aby ich v manažmente využil v prospech dlhodobo udržateľného rozvoja ľudskej civilizácie.

1.1 Prírodno-ekologické faktory

Ťažba surovín a výroba energie, vyčerpávanie prírodných zdrojov, redukcia zásob pitnej vody, pokles hladiny podzemných vôd, topenie ľadovcov, stráca sa úrodný povrchový pôdny horizont, šírenie púští, klesanie druhovej rôznorodosti rastlín, rýb a iných živočíchov, celých ekosystémov, úbytok tropických lesov a výmery lesov, znečistenie atmosféry, narušenie klímy (kyslé dažde, ozónová vrstva – narušenie, skleníkový efekt), prírodné katastrofy, jadrové, toxické, chemické a iné odpady, budovanie umelého prírodného prostredia a jeho dôsledky.

1.2 Technologicko-technické faktory

Ručné technológie, strojové technológie, aparatúrne technológie obsluhované človekom, automatizované technológie, automatizované aparatúrne technológie, kybernetické a robotizované technológie ovládané počítačom, informačné a komunikačné technológie, nano technológie, biotechnológie.
Informačné technológie
Videokazety, DVD-čka, oboje však zastarávajú, BLU-RAY technológie – nový optický disk s oveľa väčšou kapacitou ako DVD, modrý lúč – video vo vysokom rozlíšení.
Fotovoltaické technológie(zariadenia)
Technológie energetiky – solárne, veterné, jadrové, zelené., dodávajú elektrinu získanú zo slnečnej energie do elektrizačnej sústavy, fotovoltaické solárne panely (ako súčasť podpory využívania obnoviteľných zdrojov energie) sú zaujímavé aj pre majiteľov rodinných domov.

1.3 Psychologicko-sociálne faktory

Príprava ľudí na povolanie a život, človek ako filozoficky slobodný jednotlivec, človek ako člen rodiny, človek ako občan, príslušník komunity, príslušník národa – vlastenectvo, človek a jeho somatika, človek a jeho kultúrne vyžitie, človek a jeho politická príslušnosť, človek a jeho náboženstvo, vyhľadávanie a výber ľudí na pracovné pozície, zapracovanie ľudí na pracovné pozície, vytváranie pracovných skupín a tímov, motivácia pracovníkov, vedenie pracovných tímov, ďalšie vzdelávanie pracovníkov.

1.4 Ekonomicko-finančné faktory

Podnikanie a jeho ciele, vlastnícke vzťahy a formy, rozdeľovanie výsledkov podnikania, integrovanie, internacionalizácia, globalizácia, lokalizácia a diverzifikácia, kombinácia, kooperácia, špecializácia, koncentrácia, investovanie, public-private projekty, finančníctvo, poisťovníctvo.

1.5 Marketingovo-obchodné faktory

Prieskum a tendencie potrieb, prieskum cien, zásobovanie a output, dodávateľsko-odberateľské vzťahy, zisťovanie očakávaní stakeholderov, import a export produktov, doprava, reklama, infraštruktúra, certifikácia produktov, ochrana spotrebiteľa.

1.6 Legislatívno-právne faktory

Zabezpečenosť dodržiavania zákonov, ochrana práv a slobôd občanov, zabrániť kriminálnemu správaniu sa, ochrana zákonného majetku (osobného vlastníctva), privatizácie, zoštátňovanie, reprivatizácia, tvorba a dodržiavanie právnych noriem, korupcia a klientelizmus, tvorba a využívanie, organizačných noriem, sloboda prejavu, zhromažďovanie, právo voliť a byť volený, zločinnosť, vymožiteľnosť práva, krátkodobá stabilita právnych noriem.

2.7 Politicko-sociologické

Služba občanom, politická moc, politické strany, politický program, sociálny zmier a sociálna spravodlivosť, demokracia, verejná mienka, voľby, verejná správa (štátna správa a samospráva), zamestnanosť a nezamestnanosť, demografický a populačný vývoj, majority a minority (menšiny), poslanecká imunita, odborárske hnutie, schvaľovanie zákonov, programové vyhlásenia, obranyschopnosť krajiny, zákonodarstvo – vydávanie zákonov.

Celostné riešenie (manažment) problémov vplyvu faktorov okolia na objekty planéty Zem

Celostný prístup k využívaniu získaných a nadobudnutých poznatkov o objektoch sa stáva predmetom celostného manažmentu. Celostný manažment začína využívať získané poznatky o celom vesmír, osobitne o planétach, vesmíru medzi ktoré patrí aj planéta Zem. Orientuje sa na využívanie poznatkov o planéte Zem za účelom rozvíjania a dlhodobého udržateľného a humánneho rozvoja ľudskej civilizácie. Už v predchádzajúcej časti sme identifikovali sedem faktorov prostredia a v rámci každého z nich sme načrtli určité problémy, ktoré rozvoj jednotlivých organizácií na Zemi sprevádzajú. Vysporiadavanie sa s problémami, identifikovanými v rámci jednotlivých faktorov závisí od spôsobilosti (kompetentnosti) každého jednotlivého človeka a osobitne tých ľudí, ktorým iní ľudia dali, alebo si samy osvojili, prevzali, či uzurpovali kompetencie- povinnosti, práva a zodpovednosť riešiť problémy na planéte Zem. Subjektmi, ktoré majú kompetencie riešiť identifikované problémy a tým aj úlohy s nimi spojené, sú vrcholoví predstavitelia jednotlivých krajín – králi, prezidenti, politici, členovia parlamentov, ktorí majú moc prijímať zákony a dozerať na

ich dodržiavanie, ale aj vlastníci organizácií, ktoré produkujú tovary a služby uspokojujúce ľudské potreby, manažéri či lídry, ktorí riadia resp. vedú tvorbu týchto produktov, zamestnanci ktorá zabezpečujú utváranie produktov, ale aj ľudia ktorí sú len užívateľmi vytvorených produktov. Aj títo ľudia, sú z rôznych dôvodov neschopní pracovať (deti, študenti, dôchodcovia, zdravotne neschopní ľudia a ľudia, ktorí z rôznych dôvodov nemajú prácu) . Úroveň riešenia identifikovaných problémov z pohľadu výkonnosti spoločnosti, kde sú ľudia zoskupení, závisí od miery spôsobilosti zastávať (využívať nie zneužívať) svoju pracovnú a osobnú pozíciu.

Miera spôsobilosti, každého z vyššie rozlíšených subjektov závisí na jeho celostnej inteligencií (CQ), ktorá je daná mierou jeho poznania (IQ), mierou jeho schopností ,zručností, poznané problémy a z nich vyplývajúce problémy riešiť (AQ) a mierou jeho sociálnej (humánnej, ľudskej) zrelosti, riešiť problémy z ktorých bude mať osoh nielen on sám, ale aj iní ľudia.

Celostnú inteligenciu (CQ) teda tvorí synergia odbornej zdatnosti (IQ), aplikačnej (praktickej) zručnosti (AQ) a sociálnej zrelosti (SQ), teda CQ= IQ, AQ, SQ. Žiaľ na Zemi žijú ľudia s nulovou mierou celostnej inteligencie (z rôznych objektívnych dôvodov- choroba, nevládnosť, vek a tí niesú schopní riešiť žiadne problémy a úlohy a zastávať žiadne pracovné pozície), základnou mierou celostnej spôsobilosti, vyššou mierou celostnej spôsobilosti a rozvinutou mierou celostnej spôsobilosti.

ZÁVER

Nešťastím ľudstva, krajiny, regiónu, komunít, každej organizácie spoločenstva ľudí je ak zdraví ľudia s nízkou (resp. základnou) mierou spôsobilosti zastávajú pracovné pozície na vrchole hierarchie usporiadania, zoskupenia akéhokoľvek ľudského spoločenstva. Predmet celostného manažmentu sa už dnes orientuje na ohodnocovanie miery celostnej spôsobilosti a mal by sa aj v budúcnosti orientovať na rozpracovanie princípov a metód výberu ľudí s rozvinutou manažérskou spôsobilosťou na obsadzovanie vrcholových pracovných pozícií.

LITERATÚRA

[1] Albrecht Karl : *Social Intelligence* : The New Science of Human Relationships , Pfeiffer, 2009, ISBN 978-0470444344

[2] Christopher William F.: *Holistic Management: Managing What Matters for Company Success Wiley Series in Systems Engineering and Management,* Wiley-Interscience, 2007, ISBN 978-0471740636

[3] Chibaya Mbuya J.PhD: *Holistic Management : How to manage holistically*. Lap Lambert Academic Publishing, 2010, ISBN156978-3838368948

[4] Porvazník J., Ladová J. : *Celostní management*, Bratislava ,Sprint, 2010

[5] Rothkopf David: *Supertřída- jak globální mocenská elita přetváří svět*, Beta, 2009

[6] Steingart Gabor: *Globální válka o blahobyt: nové rozdelení světových finančních trhú,* Knižný klub, Euromédia Group, 2008

[7] Droppa, M: *Riadenie ľudských zdrojov 1.* 1. Vydanie. Monografia. Ružomberok: Katolícka univerzita v Ružomberku. 2008. 130 s. ISBN 978-80-8040-295-6.

JAK SE VYROVNAT S TLAKEM GLOBÁLNÍ KONKURENCE- FIREMNÍ INTELIGENCE

HOW TO COPE WITH FORCES OF GLOBAL COMPETITION - BUSINESS INTELLIGENCE

Jan Prachař*

ABSTRACT

Apparently, the conditions occur in the Central Standard time behavior of the owners. Begins to emerge the undisputed global competitive pressure. It shows the need to radically change the approach to business processes, in particular the pricing and the use of information. A new generation of managers who can effectively distinguish between flexibility and chaos. Corporate real flexibility can be achieved only by exquisite details and deploying a new generation of systems management.

KEY WORDS

Formalization, management system, controlling, efficiency, performance, evaluation control, verifiability, accessibility, clarity, clarity, consistency, consistency.

JEL Classification

L 11

ÚVOD

Stále častěji se při projektech, majících za cíl rozvoj systému řízení, setkáváme s požadavkem na získání konkurenční výhody nebo prostě posílení konkurenceschopnosti. Většinou zjišťujeme, že největší potíže firmám dělá dodržovat některá naprosto elementární pravidla řízení. Nejčastěji jsou problémy způsobeny neochotou nebo neschopností najít společnou řeč mezi vlastníky a manažery, popř. mezi manažery navzájem. Řada z nich očekává, že problémy za ně vyřeší nákup informačního systému. Většinou však neumí ani zformulovat základní požadavky, které by nové technologie měly splňovat, řídit výběr systému, vyhodnotit serióznost partnera a udržet si přehled nad průběhem implementace. Možná právě proto kupují nejraději velká standardní řešení.

1. Zásadní změny v chování organizací

Je ale vhodné držet se jedné z nejdůležitějších zásad, kterou razí P. F. Drucker, tedy že není možné najít správné odpovědi. Dostatečně dobrý výsledek je, pokud se nám podaří položit správné otázky. Zkusme si tedy položit otázky, které by měly vystihovat nejdůležitější jevy v řízení organizací, vztahů lidí a informačních a komunikačních technologií i vztahů lidí a organizací navzájem.

- K jakým podstatným změnám v technikách a metodách řízení organizací dochází (u nás a případně ve světě, jak se tyto jevy vzájemně ovlivňují a na co především narážejí)?
- Co vede manažery firem k tomu, že někdy i bez větší analýzy podnikových podmínek kupují velké programové balíky renomovaných firem. Co si vlastně kupují?

* Ing. Jan Prachař, PhD, Evropský polytechnický institut, s.r.o., Kunovice, Ústav ekonomiky a řízení, Česká republika, autorský podíl 100%

- Jaké jsou možnosti řešení informačních potřeb firmy? Jsou firmy skutečně tak bezmocné vůči neuvěřitelnému tlaku technologických inovací? Jakou kvalifikaci potřebují pro správné rozhodnutí v oblasti ICT?
- Musí nebo nemusí manažeři mít kvalifikaci v oblasti ICT? A jakou?!
- Pokud přežívají jenom ti nejlepší, jak se mezi ně zařadit? Co poskytne firmě konkurenční výhodu? Přesouvá se těžiště konkurenční schopnosti do oblasti ICT? Nejsou technologie jenom zástupným problémem? Nejsou jen prostředkem a nutností jako telefon?
- Jak dosáhnout jednoty a nejvyšší možné motivace spolupracovníků? Je snaha o pozitivní motivaci a souznění ve firmě idealismus nebo životní nutnost? Jak stimulovat a umožnit tvůrčí myšlení a iniciativu?

To, co následuje – částečně opět formou otázek – není pokus o odpověď. Je to pouze pokus o lepší formulaci tématu, o jeho vysvětlení a pokus o shromáždění relevantních informací. Nebo alespoň malý příspěvek ke zorientování se – co je a co není podstatné.

2. Čeho potřebujeme dosáhnout při rozvoji systému řízení?

Musíme významně zvýšit orientaci firmy na potřeby zákazníka a vybudování mechanismů pro kontrolu dodržování stanovených zásad. Položit velký důraz na marketingové informace a sledování ekonomické efektivnosti. Zajistit fungování systémů hodnocení v této oblasti. Domníváme se, že rozhodující je a bude účinnost motivace a spojení spolupracovníků s firmou. To by mohlo znamenat určitou revoluci v personální oblasti. Linioví manažeři budou požadovat od personálního oddělení úplně jinou strukturu a kvalitu služeb. Budou potřebovat podporu při hodnocení výkonu a zlepšování mezilidských vztahů. Budeme se muset znovu zamyslet nad formalizovanými systémy řízení pomocí cílů, které se již několikrát zdály být překonané. Je však docela pravděpodobné, že je právě pro nové podmínky budeme muset znovuobjevit. Jejich příležitost se rýsuje zejména ve spojení s novou generací groupware-ových systémů.

3. Co řeší firmy nákupem věhlasného balíku?

Je již jasné, že většina firem se při řešení svých informačních potřeb nerozhoduje mezi jednoduchým laciným a drahým komplexním řešením. Pro větší firmu neexistuje dnes zřejmě volba. Bude se vždy rozhodovat mezi dvěmi třemi špičkovými řešeními. Samozřejmě mohou hrát roli oborová specifika, ale pro řešení standardních obchodních a výrobních systémů se výběr výrazně zúžil. Je to ovšem omezení na principu tzv. "*klubu bohatých*", kdy si manažer velké firmy nemůže dovolit riskovat (bez ohledu na to, jestli je nebo není nabízené lokální řešení méně nebo více spolehlivé, popř. vhodné pro podnikové potřeby). Je velmi pochybné, jestli systém, na kterém pracuje sedm tisíc programátorů na celém světě, má menší nebo větší pravděpodobnost, že bude spolehlivě fungovat.

Je pravděpodobné, že firmy současně s úspěšným balíkem chtějí koupit obchodní či komplexní odborné know-how. Předpokládají, že to, co funguje u předních firem v oboru, je dobrým předpokladem pro jejich vlastní úspěch. Je to v podstatě správný předpoklad, ale musíme se zeptat, jak snadno se dají odstranit problémy, které vznikly v dané firmě z jiných příčin než je nedostatek výkonu či funkčnosti informačního systému. Tyto problémy jsou často zakořeněny v dosud používaných metodách řízení, mezilidských vztazích a faktických nedostatcích práce manažerů.

Jistě, existuje názor, že při implementaci systému se fakticky realizuje dodávka potřebného obchodního a částečně i manažerského know-how. Věříme, že informační systém sebou automaticky přinese potřebné změny v chování a myšlení lidí. I toto je v jistém smyslu korektní předpoklad. Ale musíme se zeptat – má tento efekt, který se vůbec nemusí dostavit a může se vyskytovat v různých (ne vždy pozitivních) podobách – má skutečně hodnotu v řádu

několika desítek milionů, které implementace komplexního světového sytému stojí? Nedalo by se zkvalitnění systému řízení dosáhnout i jednodušším způsobem?

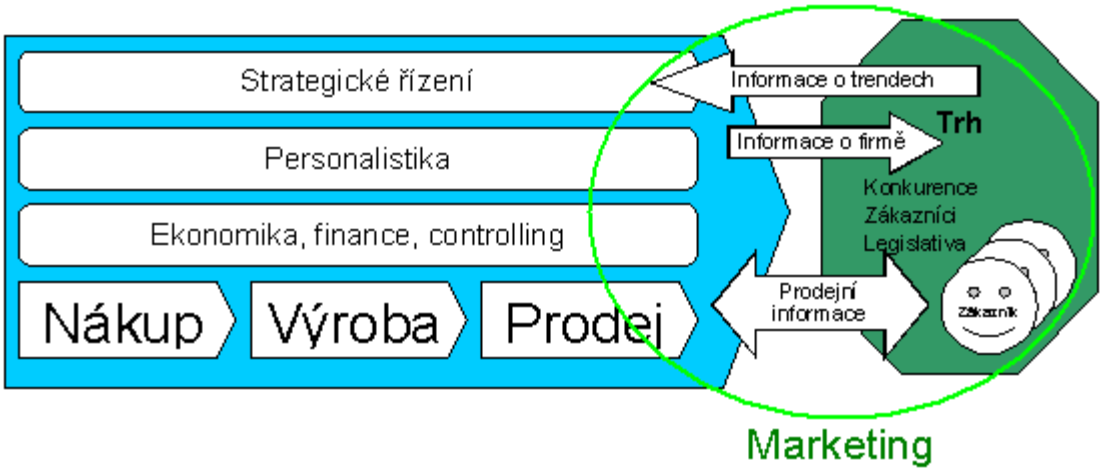
Je celkem pravděpodobné, že velký tlak na organizaci, systém řízení a firemní kulturu, který vyvolá implementace velkého systému, přinese značné změny. Některé problémy nebudou mít prostor a zmizí. Jiné ale přetrvají. A musíme se zeptat – není v takovém případě velký informační systém velkým balvanem na krku? Pokud připustíme, že kvalita zpracování informací bude významným faktorem v konkurenčním boji, že rozhodující pro úspěch bude úroveň využití možností systému, že důležitá jsou data, nikoli programy ... můžeme si dovolit používat velký systém nesprávně? Jak velký význam má v odborných publikacích často zmiňované riziko zafixování nesprávných procesů?

4. Je individuální řešení vždy nepřijatelné?

Pokud si odpovíme, že chceme nejdříve umět řídit firmu a potom k tomu používat počítače (a nikoli naopak, jak se víceméně předpokládá v případě pořízení komplexního řešení), nastává několik problémů – na začátku je otázka, jak optimálně zajistit správnou analýzu a návrh fungování firmy, poté jaký systém tedy použít. Co potřebujeme vědět o možnostech, abychom se správně rozhodli?

Často se dostaneme do slepé uličky, kde na jedné straně je velký balík, na druhé nepřijatelné riziko těžko ověřitelných proprietárních řešení či vlastního vývoje. Naštěstí se již profilují určité aktivity v podobě projektů volně šiřitelného software pro podporu obchodních a výrobních procesů, které staví podobně jako Linux na myšlence, že vydělávat na informačním systému bude ten, kdo jej bude umět použít (nasadit) – tedy především správně identifikovat podstatu podnikových procesů a najde k nim správný způsob využití možností použitého systému. V takovém okamžiku máme možnost si uvědomit, že to podstatné nejsou programy, ale data, která budou, resp. mohou být v systému uložena a jejich přístupnost a možnost jejich dalšího použití.

Schéma tvorby procesně orientovaného systému řízení



Zdroj: vlastní

Smyslem budování komplexního systému řízení je právě vytvoření optimálních podmínek pro deterministické, ale nikoli statické či strnulé chování organizace. Toto vnitřní uspořádání musí umožnit oproti zkostnatělé byrokracii či skrytému chaosu ideální pružnost, účelnost a účinnost reakcí na neočekávané situace – hrozby a příležitosti na trhu i jinde. Hlavním kritériem v tomto typu organizací je minimalizace odhadnutelného rizika. Současně však i maximalizace zisku, která naopak riziko přináší. To musí být řízené, pokud možno účinně a efektivně. Firma by tedy měla budovat vyspělé systémy řízení rizik a současně

posilovat své prediktivní schopnosti. Vzhledem k požadované rychlosti obchodních procesů je již jasné, že takovéto systémy plánování a kontroly neobejdou bez velmi intenzívního využití informačních a komunikačních technologií.

5. Kde hledat v nové době klíčovou konkurenční výhodu?

Asi nám nezbývá nic jiného, než se významným způsobem pokusit zkvalitnit (zjednodušeně řečeno) vztahy s našimi zákazníky. Narážíme na to na každém kroku, téměř v každé firmě i jiných typech organizací. Dokonce i některé banky se již začínají snažit se svými klienty spolupracovat a nabízet jim užitečné a spolehlivé služby.
Výstižným negativním příkladem je nepochopitelné chování velkých průmyslových firem, které nejsou schopny spočítat skutečnou ekonomickou efektivnost svých činností, zejména ve vztahu k využití instalovaných strojových kapacit. Dokud na tom kterém výrobku není zcela zřejmá jeho neefektivnost, není nikdo schopen stáhnout jej z výroby. V zakázkové výrobě se tento přístup projevuje v té podobě, že každá zakázka, která není očividně ztrátová, je vlastně dobrá ve jménu zachování neproduktivních kapacit (ať už personálních nebo technologických). Toto chování je negativním důsledkem nezvládnutí situace globální konkurence, převahy nabídky nad poptávkou a neschopnosti skutečně hospodařit s kapacitami a investicemi.

6. Musí mít manažeři ICT-kvalifikaci?

Často se objevuje názor, že prostě není možné, aby se manažeři zabývali "*nějakými*" počítači. To je hluboké nedorozumění – jde o novou podobu práce s lidmi! A je téměř jisté, že tam máme všichni nejslabší místo. A kdo si to nepřizná, bude asi mít dříve nebo později značné problémy.

Zvládnutí nových prostředků není otázkou dobré vůle či nadstandardních efektů. Je to stejně nutné jako pochopit, k čemu je dobrý, resp. nutný mobilní telefon či homebanking. Není možné se vyhýbat dopadům nových technologií, protože náklonnost obchodních partnerů budou do značné míry určena právě schopnostmi v této oblasti.

7. V čem spočívá firemní inteligence?

Je sporné, jestli potřebujeme další pojem, pod kterým si každý představuje něco trošku jiného. Ale je pravděpodobné, že tento pojem se svým skutečným významem a obsahem blíží tomu, co bude brzy rozhodovat o přežití firem. Nebudou to ani špičkové výrobní technologie, ani exklusivní zákazníci či laciné materiálové či lidské zdroje. Zřejmě se sníží i význam snadno dostupných peněžních zdrojů. Pro úspěch firmy se stává kritickou její schopnost přetvořit tlak na změny z ohrožení ve výhodu.

Zeptejte se sami sebe – bude manažerům stačit dále rozhodování převážně na bázi intuice a zkušeností? Budou požadavkům zodpovědných řídích míst vyhovovat dosavadní metody kontroly? Jak zajistíte rozvoj systémů pro řízení rizik, jak se naučíte řídit krize, jak budete rizika a krize předvídat? Jak důležitý je a jakou roli má mít interní audit a controlling? Co všechno je nutno udělat proto, aby se nové metody mohly začít efektivně používat?

Tapscott [2] zmiňuje ve své knize "*síťovou vizi*". Je to ten správný přístup? Jsme na něco podobného již dostatečně zralí? Změnily se podmínky natolik, že je pro většinu rozhodujících lidí ve firmě výhodnější usilovat o co nejefektivnější spolupráci, nikoli hledat osobní prospěch a pohodlí? Je nepochybné, že direktivní stanovení ("*hierarchická vize*") žádoucích cílů vyvolává mezi těmi, kdo se mají takovouto vizí řídit, určitý přirozený odpor. Je otázka, jestli překonání tohoto odporu vyžaduje více nebo méně úsilí než koordinace "*síťové vize*". Určitě ale stojí zato zkusit najít nové formy komunikace. Ty by měly lidem pomoci vnést vlastní představy do podnikové strategie a manažerům umožnit lépe svým spolupracovníkům porozumět, účinněji propagovat firemní záměry a lépe vysvětlit jejich

smysl a princip. Je ovšem nemyslitelné to, že by se daly přeskakovat etapy ve vývoji. Řada manažerů si myslí, že si zjednoduší život, když nebudou zavádět pravidla a kontrolu a rovnou "***se***" lidé budou chovat v duchu nových systémů spolupráce. Poměrně často má jejich argumentace i jistou logiku. Ale než se naučíme běhat, musíme nejdříve umět chodit!

ZÁVĚR

Dost možná, že se vývoj ubírá jinam, než kam směřují tyto otázky. Ale jestli je alespoň část z nich oprávněná, bude podstatné naučit se v tomto novém prostředí žít. Neznamená to jen nasazovat nejlepší možné technologie, ale především změnit firemní kulturu. Třeba je současný vývoj skutečně přirozeným výběrem těch firem, které se dokáží přizpůsobit. Je jistě velmi obtížné prosadit a uvést do života nové pojetí spolupráce, dosáhnout skutečného ztotožnění zájmů spolupracovníků se zájmy firmy, ale není možné to jednoduše zavrhnout. Možná se blíží doba, kdy už nebude možné existovat bez skutečné a kvalitní strategie – stejně jako ve válce. Nestačí investovat do počítačů a software! Hlavní síly musí být napřeny do zvyšování schopností lidí s informacemi pracovat, do zvyšování úrovně a kvality práce manažerů a jejich komunikačních schopností.

LITERATURA

[1] Drucker, Peter: Řízení v době velkých změn. Management Press Praha 1998
[2] Tapscott Don: Digitální ekonomika. Computer Press Brno 1999
[3] Vodáček Leo, Rosický Antonín: Informační management. Management Press, Praha 1997
[4] Voříšek Jiří: Strategické řízení informačního systému a systémová integrace. Management Press, Praha 1997

DIAGNOSTIKA RIZÍK AKO PREVENCIA VZNIKU KRÍZY
RISK DIAGNOSTICS AND CRISIS PREVENTION

Branislav Rajčáni*

ABSTRACT
This article discusses the topic of business crisis and its prevention in the terms of business risk diagnostics and enterprise risk management. The research relies on more than 100 000 reported crises by the Institute for Crises Management and offers the reader a comprehensive overview of risk diagnostics deployment for crisis prevention.
The paper consists of three parts, that reveal the sources of crisis that have been reported, its impact on business and crisis prevention through risk diagnostics.

KEY WORDS
Business Diagnostics, Crisis, Crisis Management, Crisis Prevention, Business Risk, Enterprise Risk Management

JEL Classification
G32

ÚVOD

Podnikateľské subjekty sú pri výkone svojich podnikateľských činnosti prirodzene vystavené vplyvu pôsobenia rizika. Výsledkom existencie rizika a absencie adekvátneho ERM je vznik a výskyt určitých problémov pri výkone činností podniku, ktoré môžu mať za následok vznik nepredvídaných nákladov a strát. Nasledujúci text sa venuje problematike krízy podniku a prevencie jej vzniku.

Príčiny vzniku krízy v podniku

Podniková prax poukazuje na skúsenosti, že ignorácia určitých nepriaznivých javov a skutočností, ako aj nepripravenosť a neschopnosť subjektu reagovať na novovzniknutú situáciu v podniku, môže viesť k akútnemu prepuknutiu ochorenia – krízy podniku. Podľa výskumu amerického Inštitútu pre krízový manažment (Institute for Crisis Management), ktorý sa zakladá na poznatkoch získaných z viac ako 100 000 individuálnych prípadov reportovaných od roku 1990, predstavuje najväčší zdroj krízy v podniku kriminalita podnikovej administratívy, nevhodné riadenie, smrteľné úrazy, spotrebiteľské kampane a defekty výroby.[1] Túto skutočnosť ilustruje aj Tabuľka 1.

Subjekty v podstate stoja pred dvomi možnosťami riešenia podnikového rizika: buď začnú toto riziko riadiť, alebo budú musieť čeliť kríze podniku.[2] Z vyššie uvedených dôvodov vnímame preto existenciu podnikovej diagnostiky pre oblasť riadenia podnikových rizík ako kľúčový prostriedok hodnotenia výkonu a stability existujúcich a stávajúcich programov ERM, ktoré plnia úlohu systémov prevencie vzniku krízy v podniku.

---

* Ing. Branislav Rajčáni, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska.

[1] SADGROVE, K. 2005. *The complete guide to business risk management.* 2. vyd. Burlington : Gower, 2005. 329 s. ISBN 987-0-566-08661-8.

[2] STAFFELBACH, B. 2009. *Poznávání a diagnostika rizik. In Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia.* - Praha : Economia, 2009. ISSN 0026-8720, 2009, roč. 44, č. 3, s. 15.

Tabuľka 1.: Vývoj monitorovaných kríz v rokoch 1990 - 2009

Kategória	Podiel v % za rok					
	1990	*2000*	*2001*	*2007*	*2008*	*2009*
Kriminalita podnikovej administratívy (White Collar Crime)	20	4	8	19	17	18
Zlé riadenie (Mismanagement)	24	6	6	11	10	16
Smrteľné úrazy (Casualty Accidents)	5	5	5	7	9	11
Spotrebiteľská aktivita (Consumer Activism)	3	2	2	4	4	9
Defekty (Defects & Recalls)	5	17	15	4	4	8
Spory so zamestnancami (Labour Disputes)	10	11	12	9	11	8
Poškodenie zariadení (Facility Demages)	6	5	5	7	10	7
Hromadné žaloby (Class Action Lassuits)	2	28	23	9	5	7
Finančné škody (Financial Demages)	4	4	5	4	4	5
Násilie na pracovisku (Workplace Violance)	4	4	12	15	17	4
Diskriminácia (Discrimination)	3	4	3	3	3	3
Environmentálne prostredie (Environmental)	8	2	2	2	3	2
Odchod manažmentu (Executive Dismissal)	1	1	1	1	1	1
Sexuálne obťažovanie (Sexual Harassment)	0	1	1	1	1	1
Udávanie (Whistle Blowers)	1	1	1	1	1	1
Prevzatie protivníkom (Hostile Takeover)	3	1	1	0	0	0
SPOLU	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Poznámka: v tabuľke sa môžu vyskytnúť nepresnosti z dôvodu zaokrúhľovania

Zdroj: ICM. 2010. *Annual ICM Crisis Report – News Coverage of Business Crisis During 2009.* 19. vyd. Louisville : Institute for Crisis Management. [online]. 2010. 6 s. [cit. 2011.02.25]. Dostupné na internete: < http://crisisconsultant.com/2009CR.pdf>.

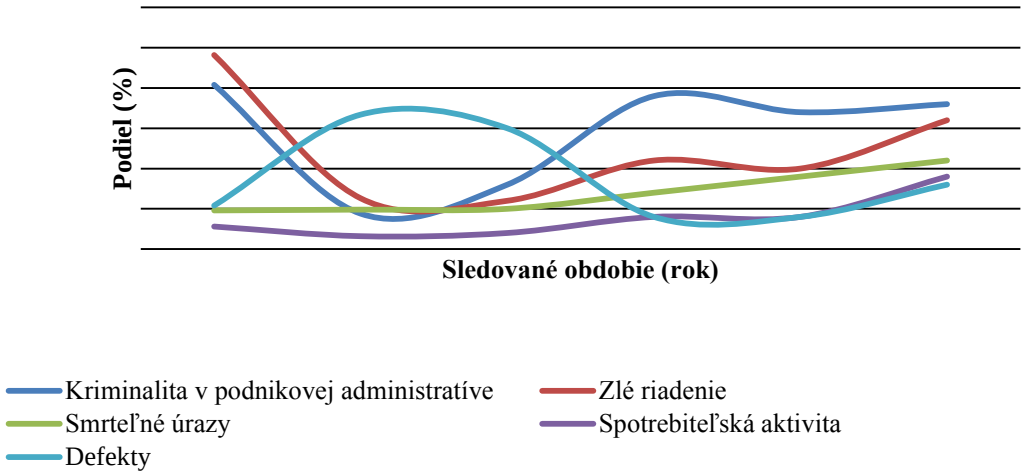
Dopad krízy na podnik

Na chvíľu pozastavme našu pozornosť pri kríze a jej dopadoch podnik, ktorá môže vyvrcholiť do najhoršieho možného scenára (worst-case scenario). Krízu podniku definujeme ako nežiaduci, časovo ohraničený postupnosť jednotlivých udalostí, ktoré ohrozujú existenciu

podniku.[3] Pri skúmaní krízy podniku, jej determinantov a prevencie voči nej zároveň vychádzame z poznatkov, ktoré vo svojej knihe Podnik a podnikanie publikovala Helena Majduchová a Anna Neumannová.[4]

Poznatky podnikovej praxe poukazujú na skutočnosť, že väčšina podnikových kríz je skôr výsledkom kumulácie neriešených problémov a nežiaducich stavov ako náhleho prepuknutia krízy v podniku. Postupné prehorenie do stavu krízy predstavuje až 71% všetkých monitorovaných prípadov kríz, ktoré prepukli v podnikoch.[5]

Ohrozenie samotného core-business-u, na ktorom stojí činnosť malých podnikov, môže mať preto fatálny dopad na existenciu celého subjektu. Rovnako však platí, že vplyv rizika ma signifikantný dopad aj na činnosť veľký podnikateľských subjektov, nakoľko hrozbu predstavujú ich komplexné podnikové systémy, ktoré sú náročnejšie na zabezpečenie profesionality a konzistencie v riadení.



Obr. 1: TOP 5 monitorovaných kríz

Zdroj: ICM. 2010. *Annual ICM Crisis Report – News Coverage of Business Crisis During 2009.* 19. vyd. Louisville : Institute for Crisis Management. [online]. 2010. 6 s. [cit. 2011.02.25]. Dostupné na internete: <http://crisisconsultant.com/2009CR.pdf>.

Graf: vlastné spracovanie autora

Prevencia krízy v podniku

Pochopenie vzniku krízy a jej pozície v životnom cykle podniku je dôležitým aspektom vymedzenia účelu riadenia podnikových rizík a s ním úzko súvisiacej diagnostiky podnikových rizík. Aktívne a pasívne systémy ERM plnia úlohu prevencie pred vznikom krízy v podniku, ale zároveň poskytujú manažmentu podniku podporu pri rozhodovaní a riadení v čase krízy. Diagnostika podnikových rizík sa preto zameriava na hodnotenie výkonu a stability programu ERM.

[3] KAŠÍK, J. - MICHALKO, M. 1989. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava : Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.

[4] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A.. 2009. *Podnik a podnikanie.* 3. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 207 s. ISBN 978-80-89393-13-8.

[5] SADGROVE, K. 2005. *The complete guide to business risk management.* 2. vyd. Burlington : Gower, 2005. 329 s. ISBN 987-0-566-08661-8.

Z dôvodu schopnosti odhalenia možných nežiaducich udalostí a s nimi spojených rizík zamerajme našu pozornosť na kategorizáciu determinantov vzniku krízy v podniku, na ktorú vo všeobecnosti nazeráme ako na stav alebo nesprávny vývoj podniku.[6]

Z hľadiska **zdroja vzniku krízy** v podniku môžeme krízu členiť na:

- *Externú* – kríza podniku je konzekvenciou vplyvu prvkov makroprostredia.
- *Internú* – kríza podniku je konzekvenciou vplyvu prvkov mirkoprostredia.

Z hľadiska **vývoja krízy v podniku** môžeme mať kríza charakter:

- *Kumulovanej krízy* – kríza podniku je konzekvenciou postupného kumulovania problémov a chybných rozhodnutí v riadení podniku:
  - *potenciálna kríza – kríza v podniku ešte neprepukla, avšak hromadí sa výskyt neželaných javov;*
  - *latentná kríza – podnik indikuje nárast výskytu krízových signálov;*
  - *akútna kríza – kríza v podniku naplno prepukla a prejavuje sa jej deštruktívny charakter na činnosť a hodnotu podniku.*
- *Indukovanej krízy* – kríza podniku, ktorá je dôsledkom náhlej a neočakávanej udalosti, ktorú stratégia riadenia podnikových rizík z dôvodu rozsahu a dopadu rizika na činnosť podniku nepokrýva. Takáto udalosť má charakter systematického rizika udalosťou môže byť napríklad živelná pohroma

Z hľadiska **rozsahu krízu v podniku** môže mať kríza charakter:

- *Globálnej krízy* – kríza s celopodnikovou pôsobnosťou, ktorá má vplyv na chod podniku ako celku.
- *Lokálnej krízy* – kríza postihujúca jednotlivé jednotky a úseky podniku osobitne.

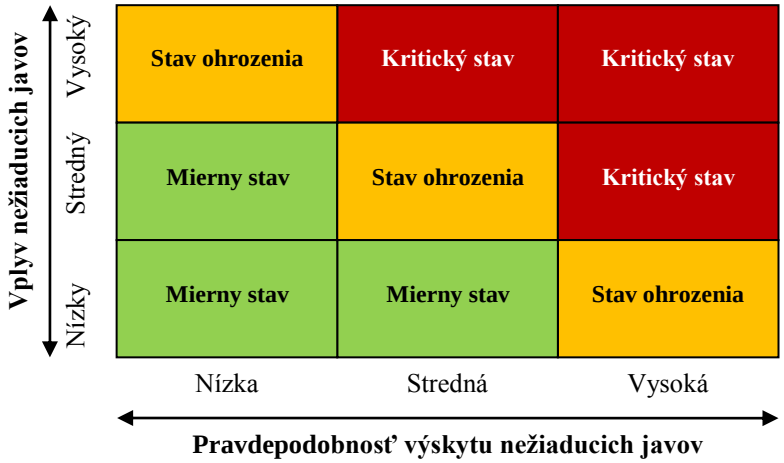
Z hľadiska **pravdepodobnosti výskytu nežiaducich javov** determinujúcich krízu v podniku môžeme nežiaduce javy ku kríze v podniku členiť na:

- vysoká pravdepodobnosť výskytu;
- stredná pravdepodobnosť výskytu;
- nízka pravdepodobnosť výskytu.

Z hľadiska **miery vplyvu krízy** na podnik môže mať kríza charakter:

- *Kritický stav* – vplyvom výskytu nežiaducich javov v podniku existuje reálne ohrozenie činnosti podniku vedúce k jeho úpadku a zániku.
- *Stav ohrozenia* – výskyt a vplyv nežiaducich javov vyvoláva v podniku potenciálne ohrozenie krízou (napr. čiastkové hmotné a nehmotné straty).
- *Mierny stav* – výskyt a vplyv nežiaducich javov nevyvolávajú v podniku zjavné ohrozenie krízou.

[6] NEUMANNOVÁ, A. 2007. *Podniková diagnostika.* 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 114 s. ISBN 978-80-225-2426-1.



Obr. 2: Vzťah výskytu nežiaducich javov a ich vplyvu na mieru krízy
Zdroj: vlastné spracovanie autora

Kríza v podniku sa prejavuje determinujúcimi signálmi, ktoré indikujú predkrízový, resp. krízový stav podniku. Tieto signály majú často komplementárny charakter a jeden bez druhého sa nevyskytujú.

- Vonkajšie signály:
  - *stagnácia alebo pokles realizovanej produkcie;*
  - *pokles podielu na trhu;*
  - *pokles v uspokojení požiadaviek trhu (pokles satisfakcie trhu);*
  - *pokles záujmu investorov o podnik;*
  - *pokles ratingu podniku;*
  - *nárast rizikovej prirážky pri úverovaní podniku.*
- Vnútorné signály:
  - *nárast nákladov;*
  - *nárast strát (straty na hmotnom/nehmotnom majetku, straty na životoch);*
  - *zvýšený výskyt chýb a zníženie kvality produkcie;*
  - *zníženie efektívnosti a hospodárnosti vnútropodnikových procesov;*
  - *pokles výkonnosti pracovníkov;*
  - *nejasnosti a konflikty v rozhodovaní (konzistencia riadenia);*
  - *nárast neúspechov pri realizácii projektov a investícií.*

Prepuknutie krízy v podniku je výsledkom prehliadania a neschopnosti podniku reagovať a riešiť určité negatívne signály. Môžeme zároveň s určitosťou tvrdiť, že málokedy je kríza podniku konzekvenciou výskytu jednej z príčin, ale je výsledkom vzájomnej kombinácie viacerých nepriaznivých faktorov. Na základe vlastného výskumu a spracovania poznatkov môžeme zároveň tvrdiť, že prepuknutie krízy v podniku je dôsledkom pôsobenia negatívnych javov v štyroch primárnych oblastiach riadenia podniku:

1) strategického riadenia;
2) operatívneho riadenia;
3) finančného riadenia;
4) compliance.

Riešenia pre krízové stavy môžeme na základe vyššie uvedených faktov rozdeliť nasledovne:

- Preventívne riešenia:[7]
    - stratégia pre riadenie podnikových rizík;
    - zostavenie a zabezpečenie business continuity manažmentu;
    - program riadenia podnikových rizík (vrátane prípravy krízových scenárov);
    - aktualizácia metodiky a dokumentácie rizika;
    - plánovanie na základe scenárov vývoja;
    - záťažové testovanie systému pre riadenie rizík;
    - back-up planning – úschova a ochrana dát;
    - vytváranie dlohodobých vzťahov s médiami.
- Represívne riešenia:
    - aplikácia nástrojov krízového manažmentu;
    - realizácia činností v zmysle business continuity manažmentu.

ZÁVER

S existenciou stratégie a programu ERM, ktoré v rámci tvorby a ochrany hodnoty podniku pred rizikom plnia aj funkciu prevencie vzniku krízy v podniku, vzniká dnes zároveň potreba hodnotenia ich robustnosti a konzistentnosti. Túto potrebu efektívne pokrýva diagnostika podnikových rizík uplatnením vhodne zvolených nástrojov a techník, ktorých uplatnenie je predmetom aktuálneho výskumu.

LITERATÚRA

[1] SADGROVE, K. 2005. *The complete guide to business risk management.* 2. vyd. Burlington : Gower, 2005. 329 s. ISBN 987-0-566-08661-8.

[2] KAŠÍK, J. - MICHALKO, M. 1989. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava : Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.

[3] NEUMANNOVÁ, A. 2007. *Podniková diagnostika.* 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 114 s. ISBN 978-80-225-2426-1.

[4] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A.. 2009. *Podnik a podnikanie.* 3. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 207 s. ISBN 978-80-89393-13-8.

[5] STAFFELBACH, B. 2009. *Poznávání a diagnostika rizik. In Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia.* - Praha : Economia, 2009. ISSN 0026-8720, 2009, roč. 44, č. 3, s. 15.

[6] ICM. 2010. *Annual ICM Crisis Report – News Coverage of Business Crisis During 2009.* 19. vyd. Louisville : Institute for Crisis Management. [online]. 2010. 6 s. [cit. 2011.02.25]. Dostupné na internete: <http://crisisconsultant.com/2009CR.pdf>.

[7] Spracované podľa: SADGROVE, K. 2005. *The complete guide to business risk management.* 2. vyd. Burlington : Gower, 2005. 329 s. ISBN 987-0-566-08661-8.

ZMENA V RIADENÍ PODPORNÝCH PROCESOV - FACILITY MANAGEMENT

CHANGE IN THE MANAGEMENT OF SUPPORT PROCESSES - FACILITY MANAGEMENT

Richard Miške*

ABSTRACT

Facility management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology. The main purpose of facility management is to create optimal conditions for a user to perform the principal subject of their business. Support activities are basically all the other activities except the main functional process, but which create conditions to run the principal process successfully. The form of providing the support processes can be carried out through outsourcing, insourcing, or combining both.

KEY WORDS

facility management, core business, support processes, outsourcing, insourcing, CAFM - Computer Aided Facility Management

JEL Classification

L29

ÚVOD

Jednou z možností, ako zlepšiť svoje postavenie na trhu oproti konkurenčným subjektom je sústrediť sa na svoju hlavnú činnosť, čo zabezpečuje práve facility management. Facility management predstavuje komplexnú podporu zamestnancov, ktorej cieľom je maximalizovať ich výkon. Táto podpora sa uskutočňuje vzájomnou synergiu pracovníkov, procesov a priestorov, v ktorých vykonávajú svoju činnosť.

1. Definovanie facility managementu

Vymedzenie samotného pojmu, vzhľadom aj na širokú pôsobnosť danej metódy riadenia, nie je až také jednoduché.

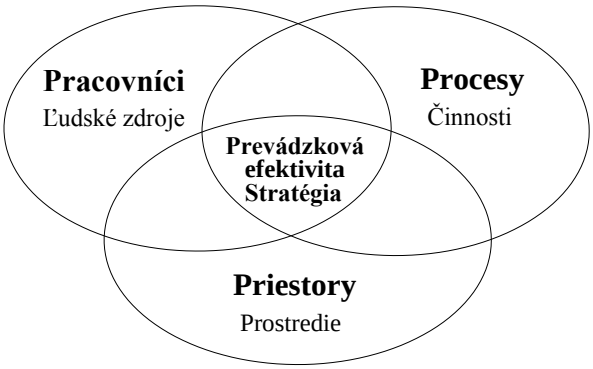
Facility management (FM) má po celom svete mnoho rôznych definícií. Dá sa povedať, že každý štát či región si modifikuje definíciu podľa svojich predstáv, ale všetky viac či menej modifikujú pôvodnú **definíciu asociácie IFMA**[1]:

Metóda ako v organizáciách vzájomne zladiť pracovné prostredie, pracovníkov a pracovné činnosti. Zahŕňa v sebe princípy obchodnej administratívy, architektúry, humanitných a technických vied. Viď. obrázok 1.

* Ing. Richard Miške, Slovenská technická univerzita v Bratislave, Ústav manažmentu, Oddelenie ekonomiky a riadenia stavebníctva

[1] International Facility Management Association

Obrázok 1. Prevádzková efektívnosť – stratégia



Zdroj: VYSKOČIL, V. – ŠTRUP, O. 2003. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladu (Facility Management).* Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003, str. 93

Cieľom facility managementu je posilniť tie procesy, pomocou ktorých pracovníci na svojich pracoviskách podávajú najlepšie výkony a v konečnom dôsledku pozitívne prispejú k ekonomickému rastu a celkovému úspechu organizácie. [1]

Facility management podľa STN EN 15221-1 Termíny a definície Facility management predstavuje integráciu procesov v rámci organizácie za účelom zabezpečenia a rozvoja dohodnutých služieb, ktoré podporujú a zvyšujú efektivitu vlastných základných činností organizácie.

Základným zmyslom facility managementu je vytvoriť optimálne podmienky na výkon hlavného predmetu podnikania užívateľa.
Hlavná činnosť (core business) môže byť charakterizovaná ako dominantný, funkčný proces, uskutočňovaný v stavebnom objekte jednotlivcom, skupinou jednotlivcov, organizáciou, podnikom za účelom splnenia základnej primárnej funkcie. Hlavná činnosť je pre nich nosná. [2]
Podporné činnosti sú v podstate všetky ostatné činnosti, ktoré nie sú hlavným funkčným procesom, ale vytvárajú podmienky pre úspešný priebeh hlavnej činnosti. [3]

Vymenovať všetky služby facility manažmentu je nemožné. Patria k ním totiž všetky procesy, ktoré poznáme zo základného podnikania spoločnosti. Napr. pre IT spoločnosť je problematika telefónov, faxu, internetu základným predmetom podnikania (core business), ale pre väčšinu ostatných spoločností je táto služba podporná a je zaradená do sféry facility managementu.

Napriek výraznej rôznorodosti FM služieb sú ambície ich členiť, avšak ani jedno delenie nie je možné chápať, ako nemennú dogmu. Základné delenie je nasledovné:
Hard servisy vrátane dodávky médií – základom hard servisu sú služby, ktorých cieľom je zaistiť bezporuchový chod stavebného objektu a jeho technológií.
Soft servisy – centrálne služby, priestorové plánovanie, správa majetku – inventáru.
Administratívne servisy – vyúčtovanie nájomného a prevádzkových nákladov, realitná činnosť, sledovanie zmlúv, účtovníctvo, správa dokumentov, vypracúvanie ročného plánu opráv a iné.

Ani firma poskytujúca služby FM ich všetky neposkytuje pomocou vlastných pracovníkov. Jej výhodou je však to, že túto činnosť vykonáva ako svoj core business a tým uplatňuje aj svoje know-how pre zaistenie najlepšej kvality za čo najprijateľnejšiu cenu i od subdodávateľov. [1]

2. Formy zabezpečenia podporných procesov

1. Outsourcing

Outsourcing v praxi znamená prenesenie určitých aktivít a tiež zodpovednosti za ne na externé zdroje. Firma tak robí buď z dôvodov finančných (pre jednorazové alebo nárazové akcie nie je nutné dlhodobo držať kapacity) alebo profesionálnych (zadá vykonanie určitej práce špecialistom v odbore, ktorými ona sama nedisponuje). Hlavný rozdiel medzi klasickým dodávateľom a outsourcingom je v komplexnosti - firma prenáša celú zodpovednosť za inak pre firmu potrebnú činnosť na externého dodávateľa. To predpokladá vypracovanie kvalitných zmluvne zabezpečených partnerských vzťahov. Outsourcing sa nemusí prejaviť v okamžitom znížení nákladov, ale vo vytvorení podmienok pre zvyšovanie konkurenčnej schopnosti. [4]

Výhody outsourcingu:

- zvýšenie efektivity koncentráciou na hlavnú činnosť - vytvorenie konkurenčnej výhody,
- minimalizácia investícií v oblasti, ktorá je outsourcovaná,
- neviazanosť kapitálu a možnosť zakúpenia služieb FM podľa potrieb podnikateľského subjektu,
- zníženie prevádzkových a režijných nákladov, získanie kapacity pre hlavnú činnosť,
- prehľadné náklady za poskytované služby,
- zvýšenie záruky za škody,
- pri ekonomickom a účtovnom poradenstve získanie objektívneho pohľadu (nezávislý poskytovateľ daných služieb),
- využitie nových technológií za predpokladu, že poskytovateľ FM sleduje najnovšie technológie,
- zlepšenie procesu riadenia a kontroly hlavnej činnosti podniku,
- profesionálne poskytnuté služby.

Nevýhody úplného outsourcingu:

- dlhá fáza preberania,
- zložité zmluvné zabezpečenie,
- personálne problémy vo vzťahu k zmenám,
- výber nevhodného dodávateľa služieb FM.

Riziká outsourcingu:

- odtajnenie dôverných informácií,
- rast závislosti od výlučného externého dodávateľa,
- riziko straty kontroly nad outsourcovanou činnosťou,
- zle uzavretá zmluva,
- neporozumenie hlavnej činnosti klienta. [5]

2. Insourcing

Insourcing predstavuje zabezpečenie podporných činností vlastnými pracovníkmi vytvorením útvaru facility managementu.

3. Kombinácia

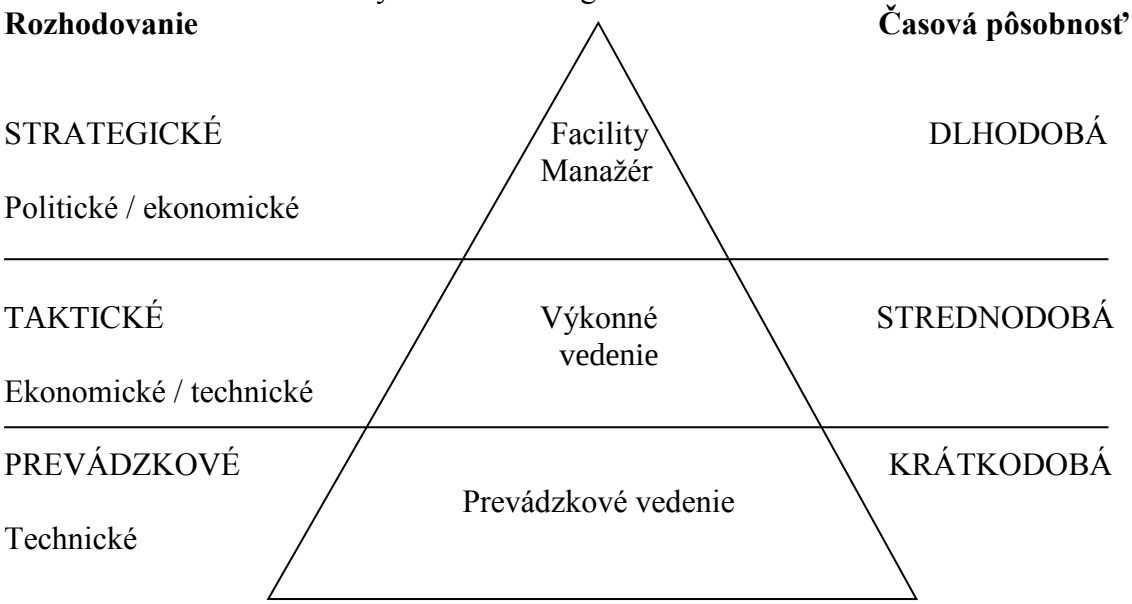
Kombinovaná forma zabezpečenia je častou formou, kde časť služieb je outsourcovaná a niektoré typické podporné činnosti sú stále ponechané v rámci organizačnej štruktúry firmy.

Jednotlivé typy riadenia podporných činností sa nedajú jednoznačne favorizovať ani zatracovať. Je vždy otázkou konkrétnej situácie v spoločnosti, ktorý model je pre riadenie podporných činností ten najvhodnejší. [6]

3. Postavenie facility managementu v organizácii

Z hľadiska špecifickej zložky riadenia podniku sa jedná v rámci troch základných úrovní riadenia o vrcholový manažment, jeho prostredníctvom sa integruje podnik v jeden celok, sústreďuje sily, vytvára, upevňuje a zaisťuje systémové väzby medzi jednotlivými podnikovými činnosťami. [1]

Obrázok 2. Postavenie facility manažéra v organizácii



Zdroj: VYSKOČIL, V. – ŠTRUP, O. 2003. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladu (Facility Management).* Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003, str. 96

4. Zvýšenie efektívnosti FM využitím softvérovej podpory (SW)

Softvérová podpora je veľmi široká oblasť a využitie konkrétnych SW prostriedkov môže priniesť užívateľom radu výhod, ale pri nevhodne zvolenom programe alebo nedostatočnom využití jeho potenciálu i nevýhod. V druhom prípade znamenajú skôr príťaž ako prínos.

Základom softvérovej správy a prevádzky je využitie základných dostupných produktov, najmä kancelárskych aplikácií. Tie zahŕňajú predovšetkým:

- komunikačné aplikácie pre využitie e-mailové komunikácie (MS Outlook, Outlook Express a iné),
- textové editory pre základné textové záznamy, zápisy, evidencie,
- tabuľkové editory pre prvotnú evidenciu dát,
- databázové editory pre tvorbu základných databáz.

Ďalším využiteľným typom SW sú grafické nástroje a to od bežných grafických editorov pre tvorbu bitmapovej a vektorovej grafiky až po štandardné projektové a geodetické nástroje CAD či GIS.

Ponúka sa taktiež rada malých, čiastkových aplikácií, orientovaných najmä na jednotlivé oblasti správy a prevádzky budov, napr. kniha jázd vozidiel, evidencia nájomných zmlúv, pasportizačný SW pre evidenciu prvkov budovy, SW pre evidenciu odpadu a pod.

Kľúčovú rolu však majú softvéry poskytujúce komplexnú ponuku pokrytia všetkých oblastí správy a prevádzky budovy a poskytujúce komplexné súhrny a výkazy (tzv. reporty). Tento typ SW má obecne označenie CAFM - Computer Aided Facility Management. [6]

CAFM systémy pracujú na princípe prepojenia grafickej informácie s informačnými alfanumerickými dátami. V praxi to napríklad znamená, že pôdorysné znázornenie miestnosti je priamo prepojené s databázou informácií o čísle, názve a funkcii miestnosti. Býva prepojené s informáciou o pracovníkovi, ktorý v tejto miestnosti pracuje, o útvare, ktorému je miestnosť priradená, technickými údajmi o povrchu podlahy, stien, stropu, o technológiách, ktorými je táto miestnosť vybavená. Systém tak podporuje vektorový obraz s informáciami v silnej databáze. [1]

Vybrané oblasti procesov FM pokrývajú ďalšie typy CAFM informačných systémov, ktorými sú najmä:
- EAM systémy (Enterprise Asset Management) pre podnikové riadenie aktív, hlavne majetku,
- CMMS systémy (Computerized Maintenance Management Software) pre riadenie a plánovanie procesov údržby,
- CRM systémy (Customer Relationship Management) pre riadenie vzťahu so zákazníkmi,
- DMS systémy (Document Management System) pre riadenie a správu podnikových dokumentov. [6]

5. Prínosy facility managementu

Výhody, ktoré prináša facility management:
- uvoľnenie kapacít hlavnému predmetu podnikania riadením všetkých podporných činností jedným dodávateľom facility služieb - komparatívna výhoda,
- získanie výhody nízkych nákladov v celom hodnotovom reťazci - konkurenčná výhoda,
- zoštíhlenie organizačnej štruktúry - multidisciplinárny prístup,
- zodpovednosť za zaistenie podporných činností prechádza na jedného dodávateľa, nastavenie jednotného systému hodnotenia účinnosti a efektivity (BSC - Balanced Scorecart),
- zníženie počtu vlastných pracovníkov - celková úspora na plánovaných mzdách,
- zvýšenie kontroly a preverenie spektra podporných činností - objavenie rezerv (priestorových, procesných),
- možnosť analýzy podporných procesov dôsledným controllingom režijných nákladov,
- zlepšovanie pracovného prostredia,
- skvalitnenie služieb vnútri organizácie potlačením nerentabilných činností,
- zvýšenie informácií pre vrcholový manažment a interaktívna komunikácia,
- nové možnosti využitia nehnuteľností. [6]

Hlavné prínosy facility managementu podľa zdroja [7] sú nasledovné:
- redukcia prevádzkových nákladov,
- optimalizácia priestorových požiadaviek,
- spresnenie účtovníctva a evidencie / inventarizácie,
- distribúcia nájomného a odpisov,
- optimalizácia potreby prostriedkov (výrobných, a pod.),
- zvýšená adresnosť nákladov.

Svetové štúdie IFMA ukazujú, že pri dôslednom zavedení FM, je možné docieliť až 30% úspory prevádzkových nákladov a 40% priestorovú úsporu. [7]

ZÁVER

Facility management predstavuje metódu riadenia podporných procesov, ktorá následne umožňuje zvýšiť sústredenie sa na hlavnú činnosť subjektu. Tým sa zvyšuje efektívnosť hlavnej činnosti a znižujú sa prevádzkové náklady, ktorých výšku eliminuje FM organizácia, keďže pre ňu sú podporné procesy core businessom a vnáša do nich svoje know-how. Spôsob zabezpečenia podporných procesov môže byť realizovaný externými alebo internými zdrojmi, resp. ich kombináciou. Na trhu sú dostupné aj rôzne špecializované softvéry zamerané na facility management, ktoré môžu byť výrazným prínosom v celom procese podpory hlavnej činnosti organizácie. Keďže facility management patrí do strategickej úrovne riadenia, tak jeho časové pôsobenia má dlhodobý charakter. Pri realizácii stavebných objektov sa odporúča zapojenie FM už do prípravnej etapy investičného procesu. FM organizácia navrhne pripomienky k dispozičnému a priestorovému riešeniu, materiálovému riešeniu a technickému vybaveniu, ktoré vedú ku komplexnej podpore užívateľa a zníženiu prevádzkových nákladov.

LITERATÚRA

[1] VYSKOČIL, V. – ŠTRUP, O. 2003. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladu (Facility Management).* Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003, 288 s. ISBN 80-86419-45-2.

[2] SOMOROVÁ, V. 2006. *FACILITY MANAGEMENT metóda efektívneho spravovania budov.* Bratislava : Vydavateľstvo STU, 2006. 86 s. ISBN 80-227-2445-9.

[3] SOMOROVÁ, V. 2007. Facility management - pojem neznámy? http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/8305/facility-management-pojem-neznamy/, 28. 1. 2007, otvorené 3. 4. 2011

[4] KOZLOVSKÁ, M. 2003. Outsourcing a jeho uplatnenie v stavebníctve. In *Eurostav.* ISSN 1335, 2003, roč. 9, č. 4, s. 50-51.

[5] SOMOROVÁ, V. 2006. Outsourcing - efektívna forma facility managementu. In *Eurostav*. ISSN 1335, 2006, roč. 12, č. 2, s. 50-51

[6] VYSKOČIL, K. Vlastimil a kol. *Management podpůrných procesů facility management.* Příbram : PROFESSIONAL PUBLISHING. 2010. 415 s. ISBN 78-80-7431-022-5.

[7] ŤAŽKÝ, M. 2009. *Facility management a jeho možnosti v praxi.* 2010. 61 s. ISBN 978-80-89402-07-6.

VÝVOJ A POSTAVENIE MANAŽMENTU RIZIKA V PODNIKU

DEVELOPMENT AND STATUS OF RISK MANAGEMENT IN BUSINESS

Daniela Rybárová*

ABSTRACT

Risk is a part of everyday life. There are many types of risk that will be encountered in business. Some will have a minimal impact and can be managed easily; others may threaten the longevity of a business. Understanding the principles and processes for effective risk management will help a business owner make the decisions necessary to ensure the best possible outcome for the business. A business owner chooses to take risks every day. Often business owners rely on experience and intuition to manage risk. However, the more complex the business, the more important it is to identify risks that may prevent a business from realising its potential, and to manage them in order to minimise adverse outcomes and maximise positive outcomes.

KEY WORDS

Risk, Risk Management, Enterprise Risk Management, Risk Management Standard, B*enefits of Risk Management*

JEL Classification

B41, G31

ÚVOD

Riziko je fenomén, ktorý sprevádza ľudstvo od svojho vzniku. Patrí medzi najfrekventovanejšie pojmy, no vďaka svojej mnohoznačnosti a komplikovanosti sa stále vyznačuje určitou nejasnosťou. Často k tomu prispieva aj fakt, že sa danému pojmu venuje pozornosť ako v ekonomických vedách, tak vo fyzikálnych, biologických, matematických vedách a tiež vo filozofii a psychológii. Z tohto dôvodu sa pojem riziko v literatúre vysvetľuje rôzne v závislosti od odbornej oblasti, v ktorej sa používa. Problematika rizika v ekonomickej oblasti je taká stará ako podnikateľská činnosť sama. Názory na jpostavenie rizika v podniku, význam a etický rozmer sa menili a postupne profilovali v nadväznosti na vývoj hodnotového a podnikateľského systému v spoločnosti. Úspešnosť ekonomického subjektu závisí od jeho schopnosti nachádzať a využívať príležitosti, riadiť riziká a kontrolovať nebezpečenstvá. Čim je tento systém ucelenejší, tým lepšie výsledky vykazuje. Snaha o dosiahnutie čo najlepších výsledkov viedla odbornú verejnosť a podniky k vytvoreniu uceleného systému riadenia rizík. **Manažment rizika** (Risk Management) alebo riadenie rizík[1] sa etabloval ako vedný odbor v oblasti podnikového manažmentu s vlastnou štruktúrou a metódami.

1 História manažmentu rizika

Počiatky formovania určitého prístupu k riadeniu rizík nie sú v odbornej literatúre vymedzené jednotne. Riadenie rizika má široký záber, preto je možné jeho históriu opisovať

* Ing. Daniela Rybárová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č. 1/0657/10 je 100%

[1] Riadenie rizík (Risk Management) predstavuje koordinované činnosti slúžiace k riadeniu a kontrole podniku s ohľadom na riziká.

z rôznych pohľadov. Na čom sa autori v odbornej literatúre zhodnú, je že manažment rizika má svoje korene v poisťovníctve. Vznik poisťovacích spoločností podnietil nákup poistných produktov. Na **začiatku dvadsiateho storočia** veľké firmy ako železnice, oceliarne začali zamestnávať prvých pracovníkov zodpovedných za poistenie. Poistenie predstavovalo ideu obozretnosti a snahu presunúť určité vnútorné riziká von z podniku na poisťovacie spoločnosti. Potrebu zmeny v zabehnutých poistných prístupoch k rizikám načrtol Russel Gallagher (1956)[2], ktorí sa neskôr stal poistným manažérom vo Philco Corporation vo Philadelphii. V článku „Manažment rizika: Nová fáza kontroly nákladov." navrhol na ten čas revolučnú myšlienku, že rizikami je potrebné sa zaoberať v širšom rozsahu a niekto v rámci podniku by mal byť zodpovedný za ich riadenie, resp. že poistný manažér by mal byť aj rizikovým manažérom. Douglas A. Barlow[3], manažér rizika kanadskej nadnárodnej spoločnosti Massey-Ferguson vypracoval v roku 1962 prvý globálny program poistenia a riadenia rizík (neskôr nazvaný aj prvým naozajstným programom riadenia rizík) pre všetky kategórie rizika vyplývajúce z činností danej spoločnosti. Navrhol kombináciu prevencie strát a poistenia. Rozvinul myšlienku „cost of risk", nákladov rizika, ktoré definoval ako súčet poistného, vlastného financovania strát, výdavkov na kontrolu rizík a ďalších administratívnych nákladov.

Potrebu rozvíjať myšlienku riadenia rizika potvrdil aj vznik rôznych inštitúcií a asociácii rozvíjajúcich myšlienku riadenia všetkých typov rizika. V roku 1975 sa americká Spoločnosť poistného manažmentu premenovala na Risk and Insurance Management Society (RIMS), čím uznali presun smerom k manažmentu rizika navrhnutý Gallagherom. V roku 1986 bol založený Ústav manažmentu rizika (IRM) v Londýne ako reakcia na rastúci dopyt po vzdelávaní sa v oblasti riadenia rizika. Vytvorili **prvý vzdelávací program zaoberajúci sa manažmentom rizika vo všetkých aspektoch.** Postupne vznikali ďalšie spoločnosti ako The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) a The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM). (Výsledkom spolupráce uvedených spoločností zaoberajúcich sa riadením rizík vo Veľkej Británii bol v roku 2002 Risk Management Standard).

V roku 1995 spoločná technická komisia OB/07 pre štandardy v Austrálií a na Novom Zélande zverejnila **prvý štandard manažmentu rizika AS/NZS 4360:1995 – Riadenie rizík** (revidovaný v roku 1999 a v roku 2004). Nasledovali štandardy v Kanade (1997) a v Japonsku (2001).

V roku 2001 COSO[4] (USA) zahájila projekt na vytvorenie modelu, ktorý by umožňoval manažmentu reálnejšie hodnotiť rizika a zlepšiť organizáciu riadenia podnikových rizík. Veľké finančné škandály (napr. Enron, Tyco International, Adelphia, Peregrine Systems a WorldCom), viedli k potrebe posilnenia podnikovej kontroly a riadenia rizík. V roku 2004 COSO zverejnila Enterprise Risk Management - integrovaný rámec. Tento model rozširuje vnútornú kontrolu o strategickú úroveň s ohľadom na potreby riadenia podnikových rizík.

V roku 2002 spoločnosť ISO[5] vytvárajúca priemyselné a obchodné normy s medzinárodnou platnosťou spolu s International Electrotechnical Comission (IEC) v snahe zjednotiť pojmy týkajúce sa riadenia rizika zverejnila **ISO/IEC Guide 73:2002 Riadenie**

---

[2] Gallagher, R. B. (1956): Risk Management: A New Phase of Cost Control. Harvard Business Review. 9-10 1956, 7.

[3] http://www.insurancehalloffame.org/laureateprofile.php?laureate=56 [cit. 2010.08.10.]

[4] Výbor sponzorov COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1985) tvorilo päť hlavných účtovných asociácií a inštitúcií so sídlom v USA. Treadway komisia vznikla za účelom kontroly, analýzy, predkladania odporúčaní v súvislosti s podvodným finančným výkazníctvom. Neskôr začala pracovať aj na rozvoji integrovaných usmernení vnútornej kontroly.

[5] Organizácia ISO začala svoju činnosť v roku 1926 ako Medzinárodná federácia národných asociácií štandardizácie (ISA) so zameraním na strojárstvo. V roku 1942 bola rozpustená a znovu vytvorená pod súčasným názvom, ISO v roku 1947. ISO nie je skratkou názvu, je to grécke slovo ISO (ἴσος), čo znamená rovnaké, aby z dôvodu prekladu názvu sa nelíšili v rôznych jazykoch.. To samo o sebe odráža cieľ organizácie: vyrovnať a zjednotiť naprieč kultúrami

rizík – slovník V roku 2009 bol zverejnený **nový štandard pre manažment rizika tvorený normou ISO 31000:2009, ISO/IEC 31010 a ISO Guide 73:2009.**

2 Význam a postavenie manažmentu rizika v podniku

Ekonomické procesy sa v zostrujúcom konkurenčnom prostredí stávajú zložitejšími, dynamickejšími a ich vývoj je ťažšie predvídateľný, čo v značnej miere ovplyvňuje úspešnosť podniku a jeho napredovanie plánovaným smerom. Podniky sú stále viac ovplyvňované rastúcim rizikom, t.j. rastúcim vplyvom neistoty na ciele. Manažéri sú často nútení rozhodovať o závažných problémoch operatívne, bez možnosti dôkladného posúdenia všetkých súvislostí. Keď zoberieme do úvahy, že týmto spôsobom sú nútení rozhodovať manažéri na všetkých úrovniach riadenia ako aj manažéri všetkých funkčných oblastí činnosti podniku, je takmer nepredstaviteľné, aby bolo možné zabezpečiť plynulý vývoj podniku očakávaným smerom. Rozhodovanie manažérov, ako aj rozhodovanie zamestnancov v rámci svojich kompetencií pri realizácii vymedzenej činnosti, je stále viac ovplyvňované rastúcim rizikom. V prípade bezprostredného rizika, je rozhodovanie bez určitých pravidiel, určitého návodu, ako riešiť vzniknuté situácie, nesmierne náročné a nepredvídateľné. Manažment rizika poskytuje návod a metódy ako zladiť a uľahčiť takéto rozhodovanie so zameraním na predvídanie toho, čo sa môže stať, prečo a ako to môže ovplyvniť jednotlivé ciele. Robí riziká zrozumiteľnejšími pre všetkých pracovníkov predovšetkým ich vymedzením (ich pomenovaním) a tiež vysvetlením ako a prečo ovládať dané riziká, čo sa tým má docieliť. Samozrejme význam manažmentu rizika nie je možné zúžiť len na určitú snahu o dosiahnutie vopred stanovených cieľov v dynamickom prostredí, pretože ak ciele boli stanovené nesprávne, ich dosiahnutie by neprispelo k rozvoju podniku. Riadenie rizika je súčasťou tvorby reálnych cieľov na základe posúdenia príležitostí a zároveň ovplyvňuje ich realizovateľnosť požadovaným a vopred pripraveným spôsobom. Tomáš Osuský (2009)[6], riaditeľ oddelenia podnikového poradenstva Ernst & Young konštatuje, že: *„podnikateľské riziká sa menia spolu s vonkajšími podmienkami, preto je dôležité, aby firmy zaujali k rizikám, ktoré im hrozia, strategický prístup a dbali na to, aby sa ich plány vyvíjali v súlade s aktuálnym vývojom ich prostredia. Podnikatelia by mali v súvislosti s vplyvmi súčasnej hospodárskej situácie hodnotiť riziká nie ako oddelené, samostatné vplyvy, ale ako vzájomne prepojený celok.“* Spoločnosť Ernst & Young v prieskume Budúcnosť riadenia rizík[7] skúmala prístup podnikov k riadeniu rizík. Aj keď globálna kríza podporila rozvoj v oblasti riadenia rizík a mnohým podnikom sa podarilo dosiahnuť významný pokrok, až 96 % spoločností konštatuje, že stále existuje priestor na skvalitnenie procesov riadenia rizika. Ján Fanta (2009)[8], partner oddelenia podnikového poradenstva a riadenia rizík Ernst & Young v Českej a Slovenskej republike na základe uvedeného prieskumu zhodnotil situáciu nasledovne: *„Hoci viaceré firmy zvýšili počet pracovníkov venujúcich sa riadeniu rizík a rozšírili ich kompetencie, neznamená to automaticky zvýšenie efektivity. V skutočnosti môže stále len veľmi málo spoločností potvrdiť, že majú prístup k všetkým potrebným informáciám, dôsledne oznamujú údaje a efektívne koordinujú svoju činnosť v tejto oblasti.“* Príčinu nedostatočne efektívne fungujúceho manažmentu rizika vidí Pavel Riegger (2009)[9], partner oddelenia poradenstva v oblasti riadenia rizík Ernst & Young v Českej a Slovenskej republike predovšetkým v nesystémovom prístupe k riadeniu rizík v podniku zavádzaného len v určitých oblastiach podniku: „*Spoločnostiam v Slovenskej republike aj strednej Európe stále*

[6] Podnikateľské riziká v roku 2009. SVET KOMUNIKÁCIE. SILA e-INFORMÁCIE. 4.3.2009

[7] V rámci prieskumu spoločnosť Ernst & Young oslovila agentúra Economist Inteligence Unit päťstosedem vedúcich pracovníkov a členov výkonných rád celosvetovo pôsobiacich spoločnosti z rôznych odvetví. Prieskum sa uskutočnil v júni a júli 2009. Dostupné na internete (www.ey.com/sk/media) , [cit. 2010.07.10.]

[8] Tlačová správa Ernst & Young (september 2009): Efektívne riadenie rizík je kľúčom k úspechu na ceste z krízy. Dostupné na internete (www.ey.com/sk/media) , [cit. 2010.07.10.]

[9] Vyššie uvedená tlačová správa

chýba celkový rámec pre riadenie rizík. Funkcie riadenia rizík nie sú často dostatočné prepojené a fungujú bez nadväznosti na širšiu obchodnú stratégiu. Nastavenie konkrétneho rozsahu riadenia rizík naprieč všetkými oddeleniami pritom zvyšuje úspešnosť pri riešení rizík v rámci spoločnosti a malo by patriť medzi kľúčové priority nielen v období recesie." Riadenie rizík má svoje opodstatnenie nie len v období hospodárskej krízy, ale v každom období vývoja podnikateľského prostredia a vývoja podniku. Kríza len zvýšila potrebu systematického prístupu k riadeniu rizika na zvýšenie účinnosti, resp. poukázala na nevyhnutnosť zavedenia manažmentu rizika vo všetkých podnikoch.

Manažment rizika je procesom trvalého zlepšovania cieľovo orientovaného riadenia podniku. Za podmienky kontinuálneho uplatňovania, umožňuje skvalitňovanie rozhodnutí a zlepšovanie podnikových výsledkov. Napriek tomu, ako už bolo konštatované, je riadenie rizík v určitej miere empirická záležitosť závislá od skúseností, vedomostí a vnímania rizika jednotlivcami tímu. Preto sa musí manažment rizika premietnuť aj do podnikovej kultúry a ovplyvniť presvedčenie, hodnoty a správanie sa všetkých zainteresovaných strán. Význam zavedenia efektívneho riadenia rizík v podniku je predovšetkým v tom, že umožňuje:

- tvorbu kvalitnejšej základne pre určenie stratégie,
- redukciu šokov a nepríjemných prekvapení,
- zvýšenie pravdepodobnosti dosahovania cieľov podniku,
- získanie výhody prvého kroku rýchlejším prispôsobením sa okolnostiam,
- redukciu času manažmentu venovaného „haseniu požiarov",
- koncentráciu na vykonávanie správnych vecí správnym spôsobom,
- rýchlejší prienik do nových oblastí podnikania,
- zvýšenie možnosti dosahovania navrhovaných zmien,
- získanie konkurenčnej výhody.

ZÁVER

Manažment rizika nemá v podniku postavenie samostatného riadiaceho systému, ale stáva sa **integrálnou súčasťou dobrého riadenia**. Zavedenie celopodnikového manažmentu rizika vyžaduje vytvorenie vhodnej kombinácie podnikovej politiky, stratégie, kultúry procesov a štruktúr, ktoré budú spoločne zamerané na zabránenie vzniku alebo obmedzenie veľkosti strát a súčasne realizáciu potenciálnych príležitosti. To umožní účinnú aplikáciu riadenia rizík v celom podniku. Úspešnosť riadenia rizík je determinovaná rozsahom podpory zo strany vedenia podniku, rozsahom pridelených zdrojov a rozsahom povedomia o riziku. Vedenie podniku musí aktívne podporovať implementáciu a rozvoj riadenia rizík v podniku, pričom všetci pracovníci nesú zodpovednosť za riadenie rizík v oblastiach spadajúcich pod ich kontrolu.

LITERATÚRA

[1] Literatúra Gallagher, R. B. (1956): Risk Management: A New Phase of Cost Control. Harvard Business Review. 9-10 1956, 7.

[2] http://www.insurancehalloffame.org/laureateprofile.php?laureate=56 [cit. 2010.08.10.]

[3] Podnikateľské riziká v roku 2009. SVET KOMUNIKÁCIE. SILA e-INFORMÁCIE. 4.3.2009

[4] Tlačová správa Ernst & Young (september 2009): Efektívne riadenie rizík je kľúčom k úspechu na ceste z krízy. Dostupné na internete (www.ey.com/sk/media) , [cit. 2010.07.10.]

DOPADY HOSPODÁŘSKÉ KRIZE DO AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU V PERSPEKTIVĚ HELLA AUTOTECHNIK S.R.O.

IMPACTS OF THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS ON AUTOMOTIVE INDUSTRY IN A PERSPECTIVE OF HELLA AUTOTECHNIK S.R.O.

Marek Sedláček

ABSTRACT

Really first global crisis will influence the opinion not only on history, the present but also on the future of the world economics. When finished, theoretical and practical view on functioning of individual parts and the whole system will be devoted to finding classical and innovative approach. Owing to the crisis general standards, principles and scales of company functioning will be actualized in todays globalized economics. Contemporary experience will be necessary to be used for the preparations for future crises. The phenomenom of the first global crisis injects many question marks into firm practises and ways of leading. Abilities of leading in these present and future periods mean both to be prepared and react to some crisis challenges and some changes in approach to the managing as well as a process of finding, keeping and imroving some competitive adventage in business.

In its first parts the article introduces and describes various possibilities of firm crises as well as the autor tries to describe the first global finanacial crisis in the post war period with its influence on competition, free market, state policy etc.

In its second part the article introduces one of the best company in the Czech republic which is called Hella Autotechnik s.r.o. and describes how the company Hella solved the problems during the crisis period and where Hella Autotechnik found one of its main competitive advantage in this period of time.

KEY WORDS

Competitive advantage, finance, global crisis, recession, efficiency, risk, management, reflexion, performance, firm, strategy, symmetry, polarity, decision making, planning.

ÚVOD

Roky 2007 a 2008 se navždy zapíšou do světových dějin jako roky počátku tzv. úvěrové krize, která postupem času přerostla v krizi bankovního sektoru. Krize v bankovním sektoru se tak stala začátkem krize reálných ekonomik, poklesu hospodářské aktivity a vzniku fenoménu celosvětové hospodářské recese. Tato recese s různě intenzivními projevy měla, má a bude mít dopady do fungování všech ekonomických subjektů v reálných ekonomikách. Tyto neznámé situace tak jednoznačně prověří připravenost podniků na vnitřní i vnější otřesy, stejně tak prověří i způsoby řešení na makro i mikro úrovni. Všechny ekonomické subjekty budou hledat cesty, jak tyto nepříznivé dopady eliminovat. Podniky budou hledat způsoby nejlepších strategií i přístupů jak obstát nejen v průběhu této krize, ale i v krizích následných. Vzhledem k implementaci opatření nadnárodních celků v jednotlivých státech, bude budoucnost podniku záviset pouze na vlastní schopnosti přežít.

I v současných těžkých časech však existují podniky, které nejenže dokáží fungovat, ale dokáží si udržet svou konkurenční výhodu, zvyšovat výrobu, tržní podíl, realizovat zisk, nepropouštět zaměstnance apod.. Tímto způsobem řízené podniky mají šanci na další existenci ve stále těžších a bez vyššího smyslu regulovaných ekonomických podmínkách. Jedním z nich je i Hella Autotechnik s.r.o. Mohelnice.

Podnik a globální krize

Krize podniků jsou způsobeny vnějšími vlivy makro prostředí, které znamenají určité nerovnovážné dynamické stavy. Na úrovni podniků pak tyto vnější nerovnováhy s určitým časovým odstupem zasahují do všech procesů s různou intenzitou. Na tyto dopady pak podnikový management musí reagovat. Globální krize se pak právě díky těmto často neadekvátním, subjektivním reakcím managementu přelévají různou intenzitou do mikro krize celých odvětví. Uvádí se, že právě tento subjektivní faktor a nepřipravenost na různé globální situace, resp. stavy světa, je příčinou vzniku krize podniku ze 70 % – 80 %. [1]

V dnešní turbulentní době plné změn znamená ovšem komplexní připravenost pouhou chiméru. Stejně tak lze za chiméru považovat tzv. dlouhodobou konkurenční výhodu konkrétního podniku, což potvrdila i nedávná hospodářská krize.

Typologie podnikových krizí

Typologie podnikové krize a její správná definice z hlediska příčin a následků pro podnik je poměrně složitá.

Obecně je možné krize podniku dělit z těchto hledisek:

a) **Z hlediska polohy zdroje krize na**: **vnitřní** – vnitřní situace podniku a situace mikrookolí podniku a **vnější** – vlivy podstatného okolí, makro a globálního okolí.
b) **Z hlediska kauzality**, kdy je podnik příčinou, či je krizí pohlcen.
c) **Z hlediska rychlosti** na: **náhlé** – příčiny jsou známé, ale neví se, kdy nastanou (požár, havárie apod.) a **postupné** – původní příčina krize je známá, prohlubuje se a zachvacuje podnik i podnikové subsystémy.

Globální krize s hospodářskou recesí poslední doby tak lze označit pro podnik za krizi vnější, náhlou a v případě nepřipravenosti je jí podnik pohlcen. [1] , [2]

Fáze podnikových očekávání a reakcí

Následně popsané fáze popisují, že podniky trpí přílišným optimismem v hodnocení budoucí situace a svých vyhlídek. Jednotlivé fáze lze v teorii popsat takto:

a) situace se zhoršuje avšak nikoliv tak, aby byl podnik ohrožena ziskovost či vlastní existence.
b) situace je vážná a podnik je ohrožen v rovině svých výnosů a ziskovosti, nikoliv však existence. Je schopen se se situací vyrovnat z vlastních zdrojů a přijatých opatření.
c) situace se stala tragickou a podnik je ohrožen v samotné existenci.

Samozřejmě že je nutné akceptovat určitá specifika konkrétních podniků a firem i různých států či omezeně suverénních států sdružených v nadnárodní uskupení.

Vnější zásahy do ekonomiky aneb státní protikrizová opatření

Obvykle je v ekonomické teorii pojímán hospodářský cyklus jako střídání jednotlivých fází v ekonomice. Tedy základních fází expanze a recese a jejich vrcholů, které neprobíhají hladce a pravidelně. Specifičnost soudobé finanční a hospodářské krize je charakteristická velmi významným porušením a soustavným narušováním fundamentu tržní ekonomiky (TE), tedy vztahu koupě a prodeje zejména státními zásahy a zásahy nadstátních celků do tržní ekonomiky. Tyto zásahy jsou zřídkakdy polárně symetrické. Destruují tak proces hledání dynamické rovnováhy vztahu kupující vs. prodávající. Destruktivní zásahy také mohou zvenčí ničit soustavně a dlouhodobě budované konkurenční výhody firem. [3]

Státní zásahy do segmentu automobilového průmyslu

Vzhledem k průběhu krize a obavám politiků o vysoký nárůst nezaměstnanosti se v oblasti automobilového průmyslu začalo uvažovat o zavedení tzv. investičních pobídek pro koupi nového automobilu. Tyto pobídky byly nazvány „šrotovným“. Šrotovné je finanční příspěvek státu za nákup nového osobního automobilu při současném odevzdání starého na

vrakoviště, kde je ekologicky zlikvidován. Šrotovné lze považovat vzhledem k řešení nedávné hard - krizové situace za velmi kontroverzní návrh. Záleží na úhlu pohledu a ekonomickém myšlení konrétního posuzovatele.

Kdo je Hella Autotechnik s.r.o. ?

Firma Hella Autotechnik, s.r.o. Mohelnice byla založena v roce 1992 jako stoprocentní dceřiná společnost německého koncernu Hella KGaA Hueck & Co. Strategickým rozhodnutím vedení HKG bylo následovat firmu Volkswagen do České republiky a založit zde závod na výrobu světelné techniky pro nové typy vozů Škody Auto, a.s. Tento strategický cíl byl realizován v průběhu let 1992 - 1994, kdy byl vystavěn závod v Mohelnici a zavedena výroba světlometů, zadních svítilen, blinkrů pro vozy Škoda Felicia.

Od roku 2001 se Hella Autotechnik, s.r.o. podílela spolu s mateřskou firmou stále větší mírou na procesu vývoje výrobků. Výsledkem posouzení schopností naši společnosti z hlediska vývoje výrobků bylo rozhodnutí o zásadní reorganizaci dílčího vývojového střediska Hella Autotechnik, s.r.o. V současné době Hella vyvíjí, vyrábí a dodává do automotive značkám Volkswagen, Škoda, Ford, Jaguar, Land Rover, Renault, Audi, Nissan, Mitsubishi, Volvo, DAF, Scania, Seat a mnohým dalším. [4]

Vize, mise a hodnoty společnosti Hella Autotechnik

Vize společnosti: „ Top Company – Second To None“ , což v českém překladu znamená: „Špičkovou společností – nikdy druhou v pořadí!“ Mise společnosti je vymezena tzv. Triple – I – filozofií (Inovace, Integrace, Internacionalita), která definuje společnost Hella jako pro-aktivního globálního a kompetentního partnera automobilového průmyslu. Profesionalita a vzájemná spolupráce s obchodními partnery, ale i mezi kooperujícími společnostmi, divizemi či úseky a odděleními až po spolupracující jednotlivce znamenají základní hodnoty trvalého úspěchu společnosti. V roce 2005 společnost přijala hodnotový systém 7V charakterizováný spojením: „Profesionalita a lidský přístup“. Přijatá vize, mise i hodnotový systém tak pomáhají udržet a rozvíjet konkurenční výhodu firmy. [4]

Hella v krizovém období 2008 – 2010

Na začátku krizového období měla Hella jasně definovanou a propracovanou strategii dalšího vývoje. Náhlý nástup krize v automobilobém průmyslu na začátku roku 2008 spojený zejména s prudkým poklesem poptávky po nových automobilech znamenal pro podnik pokles dodávek do automobilového průmyslu zejména v období prvního pololetí roku 2009. Tento pokles byl patrný zejména v nevyužití stávajících výrobních kapacit a kapacit lidských zdrojů. Zejména v řízení lidského potenciálu a zaměstnanců viděla Hella zásadní problém, protože její pracovníci disponují neocenitelnými vlastnostmi. Pro Hellu by bylo velmi problematické tyto vysoce kvalifikované zaměstnance ztratit resp. nahradit po odeznění krize. Hella také vnímala důvěru zaměstnanců ve správnost svého počínání. Vedení firmy Hella proto přišlo s následujícím konceptem návrhů:

1) Čtyřdenní pracovní týden = čtyřdenní plat
2) Pětidenní pracovní týden = pětidenní plat, v případě nutnosti ovšem výběr dovolené a neplaceného volna
3) Přesun části volných pracovníků na Slovensko do Hella Slovakia (HSKS)

Samozřejmě také došlo k posilování vztahů se stávajícími partnery a automobilkami společně s hledáním nových trhů a odběratelů. Vzhledem k dlouhé spolupráci a dlouhé fázi výzkumu a vývoje světlometu a jejich komponentů, byl tento problém až sekundární.

Řešení a loajalita v zaměstnanecké oblasti

Hella Autotechnik přijala určitou kombinaci opatření vycházející z navrženého konceptu. Jediný nevyužitý zůstal návrh č. 1 tj. čtyřdenní pracovní týden. Firma z tohoto modelu řešení mohla důstojně prohlásit, že se podařilo zachovat počty zaměstnanců a krátkodobý výpadek výrobních kapacit rozložit v čase i prostoru. Obrovským překvapením pro management bylo přijetí těchto opatření zaměstnanci, jejich akceptace a pocit jisté sounáležitosti s firmou. Počet zaměstnanců tak v případě těchto řešení zůstal v podstatě zachován. Tímto způsobem řešení situace prošla Hella velice úspěšně. Sounáležitost a ochota zaměstnanců podílet se řešení krizové situace znamenala posílení víry vedení firmy, že cesta respektu k podnikové etice, dodržování zásad obousměrné komunikace a otevřenost vůči zaměstnancům je ideálním způsobem řízení lidských zdrojů nejen v časech krize. Lze tak prohlásit, že díky přijatým opatřením prošla Hella krizovým obdobím bez vážnějších problémů a firma si tak udržela konkurenční výhodu spojenou s kompetentními pracovníky. Počet zaměstnanců zůstal v období 2008-11 zachován.

Státní intervence – šrotovné a společnost Hella

Dopad zavedení tzv. šrotovací prémie občanům ve výši 2 500 eur (Německo) znamená, že pokud si koupí a zaregistrují nový automobil a nechají sešrotovat nejméně devět let starý, který vlastnili alespoň rok, mohou tuto dotaci využít. V dalších státech světa byla tato dotace při zavedení odlišná co se týče vlastní výše prostředků, její podstata však zůstala zachována.

V případě Německa dotaci, kterou vláda oficiálně nazývá Umweltprämie (ekologická prémie), vyplácel Spolkový úřad pro ekonomiku a kontrolu vývozu (BAFA). Stát na dotaci vyčlenil 1,5 miliardy eur. Díky této sumě tak mohlo být vyplaceno maximálně 600 000 prémií, a to jen v roce 2009, nejpozději tedy do 31. prosince 2009. Doložit to lze na porovnání vývozu mladoboleslavských aut z počátku tohoto roku. Zatímco v lednu dodala Škoda do Německa 4750 aut, o měsíc později, kdy už bylo zavedeno šrotovné, rostl počet dodávaných vozů na 11 tisíc kusů a nakonec se ustálil na 15 tisících kusech měsíčně. Také statistika prodeje aut v Evropě je překvapující. Například vozů Škoda se v zemích EU a Norsku, Švýcarsku, Lichtenštejnsku a na Islandu prodalo v prvním pololetí roku 2009 jen o 9 tisíc kusů méně než ve stejném časovém úseku roku předešlého. Což je při prodejích kolem čtvrtmilionu vozidel pokles o nikterak hrozivých 3,5 %. Hella Autotechnik dodávající právě ,mimo ostatních, koncernům VW (Volkswagen, Škoda, Audi, Seat) a Ford profitovala zejména v dodávkách segmentu malých vozů (Škoda Fabia, VW Golf, Ford Fiesta a dalších).

Tabulka 1 Vývoj vyrobených kusů v období 2008 (zdroj: Hella)

Model/per.	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Amount
Fabia II	61 791	60 912	58 855	67 136	58 899	57 137	48 579	42 726	52 862	34 911	36 876	19 944	600 628
Golf A5	40 922	40 469	47 257	52 046	46 042	45 141	40 315	35 509	32 204	20 241	6 577	6 756	413 479
Fiesta		206		275	778	913	8 818	30 721	64 747	71 631	65 911	46 707	290 707
Others	326	327	304	337	296	295	245	256	297	247	243	153	3 326

Tab. 2 Vývoj vyrobených kusů v období 2009 (zdroj: Hella)

Model/per.	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Amount
Fiesta	77 088	59 437	103 065	84 570	90 990	103 485	45 405	86 841	112 215	110 270	110 514	81 910	1 065 790
Fabia II	22 005	37 148	54 204	56 912	58 945	62 338	36 243	64 830	57 764	51 533	42 521	32 716	577 159
GolfA5	7 638	8 640	9 705	8 757	8 007	3 345	4 857	4 506	4 578	7 998	4 629	5 013	77 673
Others	214	215	314	290	309	351	208	322	382	368	357	282	3 619

Tab. 3 Vývoj vyrobených kusů v období 2010 (zdroj: Hella)

Model/per.	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Amount
Fiesta	105 180	98 151	103 243	90 210	92 538	102 105	60 456	47 814	82 460	48 060	72 363	53 018	955 598
Fabia II	39 563	38 940	41 356	35 680	35 002	36 572	11 204	35 648	45 036	43 208	49 954	37 104	449 267
GolfA5	7 788	8 316	8 703	9 489	6 678	8 175	2 217	6 459	4 434	3 957	5 435	7 518	79 169
Others	349	357	406	346	335	377	198	285	361	308	369	283	3 980

Z výše uvedených tabulek a údajů je patrné, že HELLA dokázala v průběhu krizového období nejen stabilizovat svoji situaci, ale vzhledem k státním intervencím do ekonomik dokázala i zvyšovat svoji produkci. Zvýšení produkce zavedením šrotovného podpořilo růst objemu dodávek do automobilového průmyslu.

Ekonomické podmínky a politika EU v oblasti automotive – šrotovné a budoucnost

Odborníci nyní tvrdí, že šrotovné udělalo medvědí službu autoprůmyslu a prodejcům. Nyní se očekává drastický propad poptávky a krach mnoha prodejců. Ti, aby udrželi zákazníky ve svých autosalonech, budou muset přistoupit k výrazným slevám. Podle odhadů německého Ministerstva financí, je krachem ohroženo až 43 % prodejních míst. Příští rok by se tak podle znalců mohlo v Německu prodat až o milion aut méně než letos, odhadem kolem 2,8 milionu vozů. Šrotovné tak lze vnímat jako záplatu na otřesný propad v prodejích vozů. Španělsko, Velká Británie nebo Itálie – tyto státy mají za sebou více než dvacetiprocentní úbytek zákazníků a finanční pomoc státu jen udělala díru do rozpočtů vlivem výpadků DPH, vyplacených podpor apod. Obdobně také díky šrotovnému byl privilegován pouze jediný sektor ekonomiky na úkor druhých. Na tuto situaci příchodu utlumení prodejů a propadu poptávky v následujících letech, stejně jako na možný příchod následných krizí globálního rozsahu spojených s inflačními tlaky, růstem cen vstupů, růstem agresivity zejména asijské konkurence apod. se musí koncern Hella resp. společnost Hella Autotechnik připravit a pro udržení či zvýšení své konkurenční výhody nejen v zaměstnanecké oblasti podniknout opatření, která dopad těchto vnějších neovlivnitelných příčin omezí resp. je budou eliminovat.

Post krizové období v globálním pohledu

Na globální úrovni nelze spatřovat výrazné posuny v řešení současných problémů vyspělých ekonomik. Veškerá opatření jsou spíše obvyklá. Žádné výrazné změny nelze očekávat. Bez těchto změn pak konkurenceschopnost států v EU bude klesat. zejména je patrná problematika neustálého oklešťování trhů aparátem byrokratických nařízení. Veškeré tzv. „záchranné balíčky lze vnímat velmi rozporuplně“. Jejich negativním dopadem není jen oddálení současných problémů z hledisku EU i jejích jednotlivých států, ale také postupná destrukce pracně vydobitých konkurenčních výhod jednotlivých firem, společností a koncernů. V současnosti úspěšné i přeživší firmy, stejně jako celé ekonomiky států EU, se tak v budoucnu stanou kořistí podnikatelsko ekonomických tygrů z Chiny, Tchaiwanu a Indie.

ZÁVER

Co vlastně znamená výraz konkurenční výhoda a jak je možné ji udržet, rozvíjet a kde ji lze vůbec v současné turbulentní době době nalézt? Podnikový management i podniky jako celky jsou, v právě proběhnuvší první globální krizi a následné hospodářské recesi, vystaveny působení různých vlivů, které nemají v jejich historii obdoby. Reakce podniků zejména v České republice na tyto vlivy tak byly různé, ale v souhrnu se vyznačují určitými společnými rysy, mezi které lze zařadit např. nepřipravenost, dlouhodobé podcenění dopadů krize, nedostatečný systém vyhodnocování rizik, vysokou závislost na cizích zdrojích financování z důvodů nízkého úročení, nízké rezervy apod. Toto mělo ve svém důsledku za

následek opožděné reakce podniků a také fakt, že hodně podniků se již brzy po vypuknutí krize dostalo do existenčních problémů. I podniky s dříve téměř stálou konkurenční výhodou.

V současné době charakterizované vysokou mobilitou kapitálu, ať už fyzického nebo finančního, je velmi těžké, aby tzv. standardní pojetí konkurenční výhody pramenící z technologií, kapitálových rezerv či dostupnosti surovin měla dlouhého trvání. Jedna z posledních možností jejího získání a udržení je ukrytá v lidech, v zaměstnancích podniků.

V příspěvku zmíněná společnost Hella Autotechnik si tuto skutečnost uvědomila a ve svém jednání vůči zaměstnancům, jako zdroji konkurenční výhody, preferovala v nejisté době krize každodenní informovanost, otevřenou politiku vůči zaměstnancům či férový styl jednání se zaměstnanci. Tohle je cesta budoucnosti.

Pro podniky které obstojí v současné i budoucí hospodářské situaci budou právě lidské zdroje a konkurenční výhoda či nevýhoda z nich plynoucí rozhodujícím faktorem na cestě k úspěchu.

LITERATÚRA

[1] KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0

[2] KOHOUT, P. *Finance po krizi.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-3199-5

[3] VRECION, V. *Teorie managementu a správy.* 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 233 s. ISBN 978-80-7318-752-1

[4] *Www.hella.com : www.hella.com/hat* [online]. 2004 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z WWW: <http://www.hella.com/produktion/HellaPortal/WebSite/Internet_HAT_cz/Internet_cz.jsp>

[5] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8

[6] ZUZÁK, R. *Krize podniku a její kreativní řešení.* 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. 106 s. ISBN 80-213-1393-5

[7] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 304 s. ISBN 80-86131-63-7.

[8] JARUZELSKI, B., DEHOFF, K. *Beyond borders: The global innovation 1000.* Business + Strategy, no. 53, 2008. p. 53-68.

[9] SPULBER, D. F. *Global competitive strategy.* New York: Cambridge University Press, 2007.

OUTSOURCING V OBLASTI MARKETINGU

OUTSOURCING IN MARKETING

Pavol Serina[1]

ABSTRACT

Outsourcing can be a significant apport for many companies especially in cost reduction of marketing, but it can also brings some risks. Each company should define its core business at first. There are the activities and processes which bring the highest added value, e.g. core business of productive company is its production and other activities like marketing, accounting, financial planning and archiving etc. are only needed for company running. Outsourcing in area of marketing research includes massive and detached collection and analysis of data linked to a given marketing problem. There are many companies which use the outsourcing of marketing to improve the effectivity of business enterprise in Slovakia.

KEY WORDS

marketing, outsourcing, marketin research of market, marketin activities, advantages and disadvantages of outsourcing

JEL Classification

M31

ÚVOD

Outsourcing v žiadnom prípade nie je vynálezom moderných čias. Nakupovanie pomocných tovarov a služieb bolo predmetom zahraničného obchodu už desaťročia. Vzrast jeho významu je spojený s takým prirodzeným procesom, ako je špecializácia a prehlbovanie medzinárodnej deľby práce. Oblasť outsourcingu je v posledných rokoch čoraz viac v centre záujmu širokej podnikateľskej verejnosti. Príčinou je predovšetkým narastajúci význam úlohy outsourcingu ako strategického nástroja a zdroja konkurenčnej výhody pre spoločnosť. Väzby s okolím, vzájomné partnerské a kooperačné vzťahy, podnikateľské procesy presahujúce klasické hranice podnikov, narastajúca potreba nových zručností a spôsobilostí, narastajúce a zrýchľujúce sa tempo hospodárskych, sociálnych a technologických zmien, to všetko dnes núti podniky použiť celkom nové spôsoby podnikania a riadenia. Outsourcing je teda prevzatie komplexnej zodpovednosti za ucelenú časť aktivít klienta. V princípe predstavuje dohodu, kedy spoločnosť poskytuje služby inej spoločnosti, ktoré by si inak mohla zabezpečovať sama. Hoci tento trend je typický najmä v oblasti informačných technológií, účtovníctva, pomocných činností v podniku, svoje uplatnenie nachádza v poslednej dobe čoraz častejšie aj v oblasti reklamy a marketingovej komunikácie. Philip Kotler odborník pre oblasť marketingu, vo svojich dielach uvádza, že spoločnosti majú tendenciu vynakladať len pol percenta finančných prostriedkov na výskum trhu a 99,5 % na promotion. Z tohoto je zrejmé, že mnohé spoločnosti minimalizujú náklady práve na výskum trhu, zatiaľ čo značne investujú do reklamných programov a podpory produktov. Dnešná doba je poznamenaná vplyvmi globalizácie a podlieha komplexným a rýchlym zmenám viac ako to bolo v minulosti. Spoločnosti využívajú informácie z marketingu oveľa rýchlejšie a efektívnejšie na základe týchto predpokladov: skrátenie časového rozpätia pre riadiace rozhodovanie; marketingové činnosti sú viac

[1] Ing. Pavol Serina, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, autorský podiel 100 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0385/10, „Zmeny marketingových stratégií podnikov determinované novými faktormi turbulencie podnikateľského prostredia“, 100%

komplexnejšie a širšie zamerané ako v minulosti; veľký boom nových poznatkov a vedomostí z trhového prostredia; revolúcia v informačných technológiách. Niektoré spoločnosti robia takmer celý svoj výskum v rámci svojej činnosti, vrátane návrhu projektov, multivariačných analýz a pod. Iné spoločnosti volia outsourcing. V príspevku sa budem zameriavať na výhodnosť outsourcingu v oblasti marketingového výskumu trhu.

Oblasti využitia outsourcingu

Kým v minulosti boli rozhodnutia o outsourcingu motivované hlavne z dôvodu úspory nákladov, v súčasnosti majú čoraz strategickejší charakter. Firmy ho využívajú aj na dosiahnutie množstva strategických cieľov. Môže ísť napríklad o presmerovanie kapitálu do strategickejších oblastí či o prístup k novým technológiám a odborným kvalifikáciám, ktoré umožnia pretransformovať aktivity vykonávané na priemernej úrovni na popredné procesy v odvetví a následne tak zlepšiť konkurenčnú schopnosť celej firmy. Častými oblasťami využitia outsourcingu v praxi sú: Základné oblasti – prevádzka výpočtového strediska, riadenie kvality, reklama, účtovníctvo, prevzatie výrobnej a montážnej zákazky, informačné a komunikačné technológie a pod.; Okrajové oblasti – prevádzka jedálne, poriadková služba, správa budovy, pošta, vzdelávanie zamestnancov, právne poradenstvo, tlač a expedícia daňových a účtovných dokladov, inkaso pohľadávok, správa archívu a pod.; Strategický outsourcing – výskum a vývoj, nákup, výroba, marketing, finančné činnosti, personálne činnosti a pod. Z hľadiska jednotlivých činností vo firme môže ísť napr. o nasledovné využitie outsourcingu: Finančná činnosť – audit, mzdová agenda, fakturácia, uplatňovanie rabatov, daňové vzťahy, zber finančných údajov, manažment pohľadávok a pod. Marketingová činnosť – marketingový výskum trhu, marketingová komunikácia, distribúcia, design, balenie a pod. Ostatné činnosti – údržba kancelárskeho softwaru, integrácia informačných systémov, telekomunikačný systém, podateľňa, teplo a klimatizácia, stravovanie a pod.

Výhody outsourcingu

Vrcholoví manažéri v spoločnostiach v súčasnosti čelia neúprosnému tlaku akcionárov na znižovanie nákladov a potrebe flexibilnejších reakcií na rýchle sa meniace trhové podmienky, preto využívajú čoraz častejšie outsourcing. Medzi výhody, ktoré dokumentujú využitie outsourcingu patrí:

- Zjednodušenie podnikateľského procesu – či už v základnej, okrajovej alebo strategickej oblasti.
- Zámena fixných režijných nákladov za variabilné režijné náklady – toto tvrdenie je zvlášť pravdivé čo sa týka informačno-technologického vybavenia.
- Používanie služieb len v nevyhnutných prípadoch – firmy spozorovali, že klimatizácia, teplo, osvetlenie, telefónne služby a pod., všetko to, čo tak nákladne a komplikovane udržujú v chode, nie je ich hlavným podnikaním.
- Vyriešenie problémov ľudských zdrojov – firmy majú skúsenosti s ťažkosťami s udržaním špecializovaných pracovných síl v podporných činnostiach, zvlášť čo sa týka právnych špecialistov, ktorým kariéra firemného právnika nepripadá dosť zaujímavá.
- Zlepšenie firemného image – firmy, ktoré vyrábajú každý jednotlivý diel svojej produkcie, môžu byť okolím chápané ako menej orientované na zákazníka, venujú príliš veľa času interným záležitostiam.
- Zníženie nákladov na výskum a vývoj – ktoré sú náročné na pracovné sily, môžu byť podstatne znížené dlhodobými kontraktmi s relatívne niekoľko málo kľúčovými partnermi.
- Zdokonalenie kvality – firmy ťažia zo spolupráce so špecializovanou firmou, ktorá obyčajne má prostriedky, ako sa vyvarovať chyb, a lepší kontrolný systém.

- Zvýšenie povedomia o nákladoch – skúsenosti ukazujú, že samotný proces porovnávania vlastných nákladov a nákladov outsourcingu môže viesť ku zvýšeniu efektívnosti, zvlášť vďaka lepšiemu podvedomiu o nákladoch.
- Koncentrácia na primárne činnosti – jedným z kľúčových dôvodov pre zavádzanie outsourcingu podporných činností je i skutočnosť, že firma sa môže sústrediť na primárne činnosti a robiť to, čo vie najlepšie.
- Znižovanie záťaže z niekoľkonásobného prenášania kľúčových funkcií – významná európska automobilka reštrukturalizovala svoje reklamné kombináciou najlepších možností outsourcingu a vnútornej odbornosti. Zmluvne dohodla tieto činnosti s predchádzajúcim členom vedenia firmy, ktorý založil novú agentúru špeciálne pre propagáciu tejto jednej firmy. Okolo tridsiatky firiem, ktoré zabezpečovali od televíznych spotov až po katalógy na predajniach, bolo nahradených jednou. Výhoda sa rýchle prejavila jednotnejším prístupom po celej Európe, čo mohlo dokázať len veľmi málo nadnárodných reklamných agentúr. Tiež sa znížili náklady, pretože jedna agentúra bola lacnejšia ako pôvodných tridsať.
- Konkurenčná výhoda objednávateľa outsourcingu v oblasti marketingu, konkrétne výskumu trhu priniesla spoločnosti viaceré výhody. Spoločnosti zaoberajúce sa výskumom trhu sa špecializujú na zhromažďovanie, analyzovanie a reportovanie informácií. Tieto spoločnosti majú komparatívnu výhodu a z tohto dôvodu môžu túto prácu robiť efektívnejšie než iné spoločnosti; majú prístup k rôznorodým profesionálnym špecialistom, ktorí sa nachádzajú v jednotlivých podnikoch (odborníci na štatistiku, psychológovia, atď.). Pre kompletný a podrobný spotrebiteľský prieskum je nepravdepodobné, že jednotlivé podniky disponujú potrebným zamestnaneckým aparátom, alebo sú schopné vybrať vhodných zamestnancov na vykonávanie tejto činnosti úplne správne. Dokonca ak by to aj bolo možné, nie je efektívne strácať dôležitý čas a peniaze na ich školenie pre jeden dočasný cieľový projekt. Práve toto je pole pôsobnosti zamestnancov spoločností zaoberajúcich sa výskumom trhu; vybavenie spoločností, zaoberajúcich sa výskumom trhu, zahŕňa špecializované zariadenia a pomôcky, software, vrátane miestností na uskutočňovanie focus group s obojstrannými zrkadlami a najmodernejšími záznamovými a reprodukčnými zariadeniami, zariadeniami na elektronické rozhovory a pre spracovávanie údajov a centrami testovania produktov; anonymita a bezpečnosť je jednoznačne výhodou, pretože renomované spoločnosti výskumu trhu nikdy nezverejňujú meno svojho klienta, čo je znakom ochrany súbežného zvyšovania platnosti výsledkov výskumu a štúdia s minimalizáciou odchýlky; objektivita, zvlášť pri vysokom vplyve emócií, kedy sa marketingové výstupy stávajú spolitizovanými, alebo vzniká vnútorný nesúhlas medzi rôznymi názormi jednotlivých strán; majú prístup k širokému rozsahu informácií a pracujú pre podniky z rôznych priemyselných odvetví. Spoločnosti pre výskum trhu vedia, kde je potrebné hľadať relevantné údaje užitočné pre jednotlivých klientov. Dobré spoločnosti zaoberajúce sa výskumom trhu môžu uplatniť ich nadobudnuté znalosti (know-how) a nadobudnuté skúsenosti pre výkonnejšiu a účinnejšiu prácu pre svojich klientov.

Rozhodovanie o outsourcingu

Firmy nie sú jediné, ktoré riešia dilemu medzi výrobou alebo marketingovými činnosťami vo vlastnej réžii resp. zabezpečením na externom trhu (make-or-buy). Mnoho firiem v sektore výroby alebo služieb, sa rozhodujú, ktoré z činností sú ústredné pre zabezpečenie konkurenčnej výhody a je ich treba udržať za každú cenu, a ktoré môžu prenechať externým dodávateľom. Asi najpresvedčivejším argumentom v prospech outsourcingu je hlavne prospech z toho, že manažérom uvolní čas venovať sa primárnym

činnostiam, takže sa vďaka kvalitnejšej analýze informácií a rozhodovania zvýši ich pridaná hodnota. Organizácie, ktoré realizujú málo výskumov, sú v základe viac naklonené myšlienke outsourcovať činnosť, pričom im zvyčajne chýba interný zamestnanec s odbornými znalosťami robiť túto prácu. Mnoho veľkých spoločností, ktoré zvykli mať početné výskumné tímy, v súčasnosti využívajú outsourcing pre väčšinu ich potrieb výskumu. Prečo? Jeden dôvod spočíva v dominancii komplexnejších a sofistikovanejších výskumníckych technikách. Ďalším je, že mnohé spoločnosti zoštíhlili pracovný personál v oblasti stredného a top manažmentu. Výsledky analýz efektívnosti nákladov môžu vhodne ukázať, že inteligentné využitie dobre zvoleného expertného dodávateľa výskumných informácií je oveľa viac efektívnejšie než pokračovanie doteraz využívaného modelu interných zamestnancov. Jednou z vhodných definícií marketingového výskumu je, že zahŕňa dôkladné a objektívne zbieranie a analýzu údajov, ktoré sa vzťahujú k danému marketingovému problému. Všetci moderní marketingoví pracovníci vedia, že informácie sú pre firmu veľmi významné a vedia, že platí aj nepísaný zákon: všetko čo nepoznáš, ťa môže ohroziť. Ak nie sú k dispozícii údaje, alebo hodnoverné fakty, vytvárajú sa len domnienky a dedukcia zlých domnienok môže mať negatívne dôsledky na každé rozhodovanie. Pre využitie toho, aby výskum pracoval pre spoločnosť, nemusí existovať jasné rozhodnutie v otázke, či outsourcovať, alebo nie. Kľúčom je pochopenie výhod a nevýhod každého prístupu, takže potom je možné stavať na potencionálnych výhodách a pracovať na prekonávaní nevýhod, bez ohľadu na to, ktorý prístup si organizácia vyberie. Hoci sa situácie značne menia, nadväzne sú uvedené niektoré záchytné body, ktoré je potrebné mať stále na pamäti v rámci príprav na outsourcovanie projektov výskumu trhu: premyslieť si potreby najlepšie ako sa len dá, pozrieť sa na kľúčové marketingové problémy zo všetkých možných uhlov; poznať dokonale ciele svojho výskumu. Čo je potrebné zistiť? Aké rozhodnutia budú musieť byť spravené na základe poznatkov z výsledkov štúdie?; stanoviť si priority cieľov v nasledujúcom období. Utvrdiť si, ktoré ciele sú podstatné, a ktoré sú len želateľné; definovať písomne potreby výskumu, špecifikovať požiadavky a parametre štúdie čo najlepšie (toto by malo obsahovať základné stanovenie problému a plán výskumu na riešenie tohto problému); systematicky posudzovať dostupné spoločnosti poskytujúce outsourcing, vyžiadať si odporúčania, zvážiť predchádzajúce skúsenosti a preveriť referencie; viesť predbežné rokovania s viacerými poskytovateľmi, pretože takéto úvodné stretnutie môže byť neoceniteľné pri ohodnotení kvality a vhodnosti výskumného personálu spoločnosti. Je potrebné pamätať na to, že s poskytovateľom výskumu sa bude úzko spolupracovať a preto tu musí existovať partnerský vzťah a dôvera. Po vypracovaní takéhoto konceptu je potrebné vyžiadanie a následné porovnanie návrhov. Dôveryhodný návrh prezentuje jasné pochopenie problému a jeho marketingových dôsledkov. Hodnotiace kritériá zahŕňajú povahu a odbornosť organizácie a cenové dojednania, pričom na mieste stojí otázka: je konečná cena akceptovateľná? Nemalo by existovať veľa odchýlok medzi ponúkanými cenami. Vždy si treba uvedomiť, že najnižšia cena nemusí byť vždy najvýhodnejšia. Najnižšie odhadované náklady môžu jednoducho odzrkadľovať nedokonalé plánovanie alebo nízku kvalitu výstupu, nedôslednosť, ktorá môže ohroziť platnosť a použiteľnosť výsledkov štúdie v rozhodovaní manažmentu. Cena by mala byť vždy určená vo vzťahu ku kvalite štúdie a potencionálneho prínosu štúdie. Rozpočet nákladov vynaložený na výskum je takmer vždy relatívne malou časťou z celkového marketingového rozpočtu nákladov, takže je chybnou logikou vždy vyberať najnižšiu cenu. Je potrebné hľadať najlepšiu kvalitu výskumu pri odôvodnenej a nákladovo efektívnej cene. Po vybratí návrhu je potrebné čo najskôr vytvoriť kontaktné spojenie s poskytovateľom outsourcingu. Spoločnosť by mala určiť jednotlivca ako kontaktnú osobu pre poskytovateľa outsourcingu. Poskytovateľ outsourcingu by mal ustanoviť vedúceho výskumu aby dohliadal na priebeh štúdie. Avšak môže byť vyžadovaných veľa iných kontaktov a širšia prístupnosť k firemnému personálu, čo môže byť základom pre úspech výskumu. Ďalej je potrebné stanoviť firemný rozvrh a rozvrh

pravidelných stretnutí a informačných správ o stave projektu. S blížiacim sa ukončením zberu informácií je nevyhnutné predložiť pred záverečnou správou prehľad predbežných zistení.

ZÁVER

Z pohľadu vrcholových manažérov znamená outsourcing podporných činností možnosť sústrediť sa na hlavné procesy, získavanie nových zákazníkov, trhov, vývoj nových produktov a služieb, na aktívnu prácu s investormi a aliančnými partnermi. Podporné procesy zabezpečované externým dodávateľom im poskytujú kvalitné a včasné podklady, pričom sa nemusia starať o to, akým spôsobom sú tieto procesy vykonávané, aké sú aktuálne legislatívne problémy a podobne. Najmä v podmienkach krajín transformujúcich sa na trhové hospodárstvo sa vrcholoví manažéri môžu vďaka outsourcingu odbremeniť od množstva starostí s personálnymi otázkami, pretože v oblasti podporných činností je stále veľký priestor na zvýšenie produktivity. Riadenie podporných procesov sa zmení na riadenie zmluvných vzťahov s dodávateľmi služieb, čo prináša vyššiu predvídateľnosť a flexibilitu. Vrcholové vedenie firmy sa potom môže venovať procesom strategického a taktického riadenia, ktoré vytvárajú hodnotu. Pri využívaní outsourcingu je však potrebné robiť aj zmeny a kompromisy. Je nepravdepodobné, že poskytovateľ outsourcingu bude vždy rozumieť klientovej situácii tak dobre, ako by jej rozumeli vlastní zamestnanci klienta. S outsourcingom je možné dostať sa k širokému rozsahu skúseností, ktoré zvyčajne nie sú dostupné v rámci podniku. V rámci vnútropodnikovej práce sa však získavajú hlbšie poznatky o samotnej organizácií a jej potrebách. Outsourcing znamená, že firma disponuje menšou kontrolou nad prácou, akou by disponovala, ak by bol výskum trhu realizovaný jej vlastnými zamestnancami. Pri riadení vlastných zamestnancov firma dostáva denné vstupy informácií v takých oblastiach ako sú stav a postupnosť prác na danom projekte, delegovanie úloh a rozvrhovanie činností. Ak firma robí veľa výskumov v rámci svojich kapacít, pravdepodobne sa bude usilovať vytvárať jednotné metódy, a zvyšovať a zlepšovať celkovú spôsobilosť výskumného tímu. Protikladom sú poskytovatelia outsourcingu,, ktorí zvyčajne majú vlastný spôsob práce. Výsledkom je že, môžu byť neflexibilní v prispôsobovaní sa potrebám alebo preferenciám klienta, zvlášť ak realizujú ďalšie projekty v rovnakom čase. Spoločnosti zaoberajúce sa výskumom trhu majú vlastné štandardne realizované postupy a pravdepodobne by robili veci odlišne ako klient, ak by vypracovával štúdiu interne. Niektorí poskytovatelia outsourcingu tiež považujú samých seba za expertov, ktorí tu sú ako sprievodca klienta. Klient potom môže čeliť zápasu o to, aby boli veci spravené práve takým spôsobom, akým si želá. Pokiaľ má klient interných zamestnancov výskumu trhu, tak sa tento problém celkom nevyrieši, dáva to manažmentu väčšiu dennú kontrolu nad týmito výsledkami.

LITERATÚRA

[1] KOTLER, P.: Marketing management. Praha : Grada Publishing, 1998.

[2] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G.: Principles of Marketing. 8. ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1999.

[3] MEFFERT, H.: Marketing manažment. Praha : Grada Publishing, 1996.

[4] NITTMANN, I.: Outsourcing v praxi. In : Moderní řízení č. 1/2003. Praha : Economia, 2003. ISSN 0026-8720.

[5] POPESKO, B.: Moderní metody řízení nákladů. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

[6] SERINA, P.: Manažérske náklady vo firme. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. ISBN 80-225-2177-9.

[7] SCHMIDT, J.: Outsourcing: Co je dobré vědet. In : Moderní řízení č. 8/1998.. Praha : Economia, 1998. ISSN 0026-8720.

INFORMATION TECHNOLOGY OUTSOURCING
A LITERATURE REVIEW

Oliver Schwarz

ABSTRACT
Despite the importance of IT outsourcing, specific literature has a lack of academically structured approaches until today and covers not all important aspects, even so the literature has increasingly developed over the years. Especially a gap exists for research papers with specific industry relevance and with a focus on new aspects. The following article gives an overview of three substantial analyses of literature regarding IT Outsourcing.

KEY WORDS
Outsourcing, Information Technology, Literature, Review, Analysis,

JEL Classification:
GMP0

Introduction

The beginning of the IT outsourcing literature goes back about 15 years to a mega deal of Kodak in the 90´s.[1] Comprehensive studies of literature were accomplished by Dibbern et al. in 2004, Gonzales et al. in 2006 and Lacity et al. in 2009 on the basis of overall 441 different scientific articles. The outsourcing literature is shaped in large parts from practitioners and there is, until today, with only a few exceptions, a lack of academically structured approaches.[2] According to the meaning the number of the academic investigations to this topic has increased constantly over the years and covers a variety of different investigation objectives.[3] Nevertheless investigations with specific industry relevance are underrepresented. Thus, only six of a total of 131 examined articles by Gonzales show industry relevance.[4] From a total of altogether 441 examined scientific articles there are only four studies referring to the bank industry.[5] Lacity et al. analyses a total of 191 scientific articles about IT outsourcing between the early 90´s and the year 2009. The substantial research areas are grouped in six block topics. In the early 1990´s were (1) company-specific determinants, (2) strategic questions as well (3) as risks and their mitigation in the center of interest. Afterwards the (4) success factors (best practices) as well as suppliers- and customer abilities were primarily examined. Finally in recent times, the focus came on the specific demands of different outsourcing types, like off-/nearshore, application- or business process outsourcing in the center of interest.[6] Dibbern et al. identifies in his extensive analyse apart from these fundamental fields of researches five gaps in the research as well as six future trends for supplementary scientific investigations. The gaps cover the success factors of the outsourcing as a dependent variable, research from the perspective of the provider, the relationship between supplier and costumer, outsourcing as a development process as well as

[1] See Dibbern et al. (2004), p. 6
[2] See Dibbern et al. (2004), p. 9
[3] See Gonzales et al. (2006), pp. 821
[4] See Gonzales et al (2005), p. 825; to a similar result come Beaumont and Kahn. In their literature research of 2005 only 5 by 286 articles with industry relevance banks are represented (see Beaumont / Kahn (2005), pp. 9)
[5] Own evaluation of the bibliographies with reference to the keyword “bank “in the heading
[6] See Lacity et al. (2009), pp. 130

comparative studies. The emerging outsourcing issues are change in focus, the growth in alliances, equity holding deals, backsourcing and offshoring.[7]

Dibbern et al.

In order to structure scientifically the variety of the outsourcing literature which has developed over the last 20 years, Dibbern et al. developed a conceptual framework.8 Objective of the research of outsourcing publications was to form a comprehensive and coherent framework, to identify the different research focuses, to point out the underlying theories, to point out future trends and thus ultimately to create a basis for the additional outsourcing research. The object of research was 84 publications. The selection process for the literature covered sources of literature of leading American and European IS and management journals as well as the publications of leading conferences. Unfortunately, only 26 European publications were represented. The literature was categorized by research objectives, methods and theoretical foundations.

During the analyze process outsourcing is seen as an organizational decision making process which can be structured in two phase's decision making process and implementation after the following questions:9

- Decision
  - Why to outsource?
  - What to outsource?
  - Which decision making process has been taken?
- Implementation
  - How to implement the sourcing decision?
  - What is the outcome of the sourcing decision?

Furthermore the literature was divided according to its theoretical foundation into three categories strategic, economic and social/organizational. With a view to the research approach there has been differentiated between empirical researches on the basis of survey, case studies and action research. Furthermore in the empirical research it is to differentiate between positivist, descriptive and interpretive. Empirical positivist studies are analyzing on the basis of controlled observations, controlled deduction and are striving for replicability and gerneralizabilty.[10] Whilst empirical descriptive analyses have none or less theoretical grounding; thus they are very much straight forward. Empirical interpretive studies seek to understand a phenomenon through different approaches with a non deterministic view. Non empirical approaches can be either conceptual by synthesizing existing knowledge or developing new concepts or mathematical by using high analytical mathematical models.
With reference to the question "why to outsource?" nearly all papers utilize economic or strategic management concepts with the assumption of a rational and logical decision making process. In early studies research mainly focused on the cost aspect of outsourcing. In a second step the strategic aspects of outsourcing were examined. Further on it was focused on the risk aspect of outsourcing. The focus here was the question "should an organization outsource?".[11]

[7] See Dibbern et al. (2004), pp. 87
[8] See Dibbern et al. (2004), p. 6
[9] See Dibbern et al. (2004), pp. 16
[10] See Dibbern et al. (2004), pp. 21
[11] See Dibbern et al. (2004), pp. 31

Gonzalez et al.

An additional comprising study to the topic IT outsourcing is generated by Gonzalez et al. in 2006.[12] Gonzales analyzed a total of 142 publications out of leading scientific journals from 1988 until 2005, from which 131 were retained for the final sample. Books and papers at conferences as well as popular press were not included. The objective was to identify the main topics, methodologies, authors and countries. Motivation was, similar as with Dibbern et al., the increasing meaning of outsourcing and the herewith related literature on the one hand and on the other hand the few scientific approaches to literature analyzes: "However, with the exception of the work of Dibbern et al., no literature review on IS outsourcing has been performed."[13]

The number of the publications has increased steadily in three considered periods. Until 1995 there were published 35, between 1996 and 2000 46 and between 2001 and 2005 56 publications. The articles can be structured in theoretical studies, divided into conceptual, illustrative and applied-concepts, as well as empirical studies divided into case studies, field studies, field experiments and laboratory experiments. Gonzales found out that 63.4% of the samples were empirical studies, mostly case studies (25.2%) or field studies (28.2%). Whilst in the first period the proportion between empirical and theoretical studies was almost equal, the percentage of empirical studies increased over the time significantly. Another significant finding was the literature distribution of topics and scope. Table 1 shows the number and percentage of articles about each topic. Due to some double entries of topics in one article the total number is 205. With a total of 48.7% most commonly examined is outsourcing from the perspective of the client in terms of success factors, reasons, risks, decision making and a general view. With a high difference outsourcing from the perspective of the relationship (17%) and client (16%) is mentioned as well as economic theories (9.2%). This fits to the need Dibbern et al. discovered in this research area. Above all less investigated is outsourcing from the perspective of the relationship (17%) and outsourcing from the perspective of economic theories (9.2%). The most frequent topics in total were reasons (13.6%), the general view (11.7%), risks (10.2%), decision making (9.2%), client/provider relationship (7.8%), contract (6.8%), global outsourcing (6.3%), transaction cost theory (5.8%) and ASP (5.8%). Whereas reasons and the general view are old and mature topics others like risks, global outsourcing and ASP are relatively new. Also interesting is the lack of industry specific literature (2.9%). With respect to the scope of IS activities outsourced, most of the articles deal with outsourcing in general (77.1%) and just few have an emphasis on specific activities like software development (13.7%), applications (8.4%) or e-commerce (0.8%). Outsourcing literature is by far dominated by the Anglo-Saxon countries. Measured by the number of times a researcher from a country published an article, the top countries contributing were United States (154), United Kingdom (54) and Canada (18).[14] Spain and the Netherland were with 6 articles each the top European countries; Germany was not even represented.

[12] See Gonzales et al. (2006), pp. 821
[13] See Gonzales et al. (2006), p. 821
[14] The nationality is corresponding to the organization or university of the authors work for.

	Until 1995(%)	1996–2000(%)	Since 2001(%)	Total (%)
Outsourcing from the perspective of the client	44; 21.4	31; 15.1	25; 12.1	100; 48.7
Success factors	0; 0.0	4; 1.9	4; 1.9	8; 3.9
Reasons	15; 7.3	9; 4.3	4; 1.9	28; 13.6
Risks	8; 3.9	4; 1.9	9; 4.3	21; 10.2
Decision-making	8; 3.9	6; 2.9	5; 2.4	19; 9.2
General view	13; 6.3	8; 3.9	3; 1.4	24; 11.7
Outsourcing from the perspective of the provider	4; 1.9	8; 3.9	21; 10.2	33; 16.0
ASP	0; 0.0	0; 0.0	12; 5.8	12; 5.8
Global outsourcing	3; 1.4	3; 1.4	7; 3.4	13; 6.3
Providers	1; 0.4	5; 2.4	2; 0.9	8; 3.9
Outsourcing from the perspective of the relationship	8; 3.9	12; 5.8	15; 7.3	35; 17.0
Contract	4; 1.9	6; 2.9	4; 1.9	14; 6.8
Assessment, price	1; 0.4	2; 0.9	2; 0.9	4; 1.9
Client-provider relationship	3; 1.4	4; 1.9	9; 4.3	16; 7.8
Outsourcing from the perspective of economic theories	5; 2.4	4; 1.9	10; 4.8	19; 9.2
Agency theory	1; 0.4	0; 0.0	2; 0.9	3; 1.4
Transaction cost theory	3; 1.4	3; 1.4	6; 2.9	12; 5.8
Other theories	1; 0.4	1; 0.4	2; 0.9	4; 1.9
Others	1; 0.4	6; 2.9	11; 5.3	18; 8.7
Nationality	0; 0.0	1; 0.4	3; 1.4	4; 1.9
IS staff	1; 0.4	2; 0.9	5; 2.4	8; 3.9
Industry	0; 0.0	3; 1.4	3; 1.4	6; 2.9
Total	62; 30.2	61; 29.7	82; 40.0	205; 100.0

Table 1 Topics in IS outsourcing[15]

Lacity et al.

The most current study about IT outsourcing literature was published in 2009 by Lacity et al. In the study Lacity et al. "aims to extract the insights academics have identified for ITO practice."[16] Based on a full text key-word search 357 IT outsourcing articles from 71 journals published between 1990 and 2008 were identified in three major scientific databases. After a review a sample of 191 articles were analyzed and classified into the following six topics.[17]

1) Determinants of IT outsourcing
   "Which types of firms are more likely to outsource?"

By analyzing the attributes of a client organization researchers find three significant attributes. First financial attributes, e.g. the firm profitability, play a major role in IT outsourcing decisions. Firms with poor financial performance are more likely to outsource. Size attributes have no significant impact; the findings are contradictory. Nine of 14 studies find that industry attributes are significant.

2) IT Outsourcing strategy
   "What is the strategic intent behind IT outsourcing decisions? What are the strategic effects of IT outsourcing decisions?"

There is strong empirical evidence that the strategic intent of IT outsourcing is mainly to reduce costs. The motivations for outsourcing analyzed by Lacity et al. found cost reduction is cited in 39 (27%) of the 143 articles. The gap to the next top motivators, focus on core capabilities (16.7%), access to expertise (12.6%) and improve business performance (11.9%) is very significant. The strategic effect is measured by nine researches with the attribute of the stock price performance before and after an outsourcing announcement. The results are

[15] See Gonzales et al (2006), p. 825
[16] See Lacity et al (2009), p. 131
[17] See Lacity et al. (2009), pp. 131

mixed. Four researchers found a positive effect, three a negative and two no effect on the stock performance.

3) IT Outsourcing risks
   "What are the risks of IT outsourcing? How are the risks mitigated?"

Lacity found 34 articles about IT outsourcing risks. 43 unique ITO risks were identified, like breach of contract, cultural differences, hidden cost, loss of control, inflexible contracts, transition failures, security breech. Adequately many articles deal with risk mitigation strategies, especially for new sourcing models like offshore outsourcing.

4) Determinants of IT outsourcing success
   "Which practices increase the likelihood that clients outsourcing decision will be successful?"

With 86 articles outsourcing success is the most elaborated topic. There are three main practices associated with outsourcing success. (1) The IT outsourcing decision itself has a significant impact. Parameters are the degree of outsourcing, partial or full, the type of functions outsourced, the top management commitment as well as the client's evaluation process. (2) Contractual governance is with 40 coded relationships as well an important aspect of outsourcing success. It has been operationalized by Lacity et al. with contract detail (12 relationships), -type (11 relationships), -duration (six relationships) and contract size (four relationships). In general shorter and detailed contracts are better for outsourcing success. (3) All 44 publications coded about relationship governance state a positive effect for outsourcing success. Trust, norms, open communication and cooperation foster in a positive way the outsourcing relationship and ultimately the success. Moreover studies found that the effects of IT outsourcing success and depend variables like contractual-, relational governance, sound decisions, are reciprocal. Success leads to higher level of trust and vice versa.

5) Client and supplier capabilities
   Which capabilities do client firms need to develop to successfully engage IT outsourcing suppliers? Which capabilities do client firms seek in an IT outsourcing supplier?

In total 51 scientific publications, thereof 28 from the client perspective and 23 from the supplier perspective, deal with the client supplier relation. The most mentioned capability for the clients are supplier management (10), contract negotiation (7), technological and methodical (5). From the supplier side is most mentioned capability human resource management (9), technical/methodological capability (8) and domain capability (4) which is not even mentioned by the client community.[18]

6) Sourcing versions: Offshore, ASP and BPO
   How do practices differ when pursuing different types of outsourcing such as offshore outsourcing, application service provision and BPO?

Different sourcing versions like offshore, ASP and BPO raise specific questions to deal with.[19] In 20 articles about offshore outsourcing Lacity et al. found that compared to onshore outsourcing more challenging factors are time zone differences, need for additional control, knowledge transfer, cultural differences, more strictly defined requirements and the difficulty to manage detached teams. The offshore volume must be high enough to guarantee the cost- savings with the burden of those challenges. For ASP services the probability of risks is expected to be higher due to the undeveloped character of the new services whilst the

[18] See Lacity et al. (2009), pp. 138
[19] See Lacity et al. (2009), pp. 139

risk factors are basically the same compared to “classic” IT outsourcing. Finally BPO will lead to increasingly commoditized processes. Process standardization, contract completeness, coordination and consensus are key for BPO success.

LITERATURE

[1] Beaumont, N., Kahn, Z. (2005): “A taxonomy of refereed outsourcing literature”, Monash University, Melbourne, Working Paper

[2] Dibbern, T. Goles, R. Hirschheim, B. Jayatilaka (2004):” Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature, Database for Advances”, Information Systems, Vol. 35 (4), pp. 6–1026

[3] Gonzalez, R., Gasco, J., Llopis, J. (2006): “Information systems outsourcing: A literature analysis”, Information & Management, Vol. 43, pp. 821-834

[4] Lacity, M. C., Khan, S. A., Willcocks, L. P. (2009): ”A review of the outsourcing literature: Insights for practice”, Journal of Strategic Information Systems, Vol. 18, pp. 130-146

MANAGEMENT POHLEDÁVEK V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

MANAGEMENT OF RECEIVABLES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Jiří Souček a **Dana Kubíčková**

ABSTRACT

Although the issue of management of receivables has been elaborated in theory and widely published, there is only little knowledge of the way how small and medium-sized enterprises manage receivables, which system, methods and forms they use for management and collection of receivables, how they secure their receivables and who they co-operate with. The issue has been solved within the frame of internal grant agency at the University of Finance and Administration, Prague. The research has been carried out among the Czech companies with the aim to find out whether the companies pay attention to the area of management of receivables and to what extent, which methods for management of receivables they use, what the results are and which methods of debt collection bring good results. Partial results of this research are presented in this article

KEY WORDS

Receivables, management of receivables, debt collection, solvency

ÚVOD

Probíhající krize a následující recese ukázala potřebu změnit přístup k řízení firem v mnoha oblastech, zejména pak zdůraznila důležitost důsledného řízení oblasti pohledávek a rizik s nimi spojených. V řadě společností se tato oblast řízení podceňovala, práce s pohledávkami se omezila na sledování faktur a jejich splatnosti v účetním oddělení. Při zhoršení ekonomických podmínek se zpravidla stala jednou z příčin neschopnosti splácet své závazky a navazujících problémů. Schopnost splácet závazky je zpravidla ovlivněna více skutečnostmi (např. snížením poptávky na trhu, zvýšením cen), přesto však lze považovat vývoj druhotné platební neschopnosti v posledních letech především jako důsledek nesplácení či pozdního splácení pohledávek dlužníky, tedy nedostatečné pozornosti oblasti řízení pohledávek.

V české odborné literatuře je oblasti řízení pohledávek věnována řada publikací, které se jí zabývají v teoretické i praktické rovině. Oblastí řízení rizik, řízení obchodních úvěrů a pohledávek se zabývají např. Režňáková a kol. [9], Pilátová, Richter [8], Drbohlav, Pohl [3] Kislingerová a kol. [4], Vozňáková [11], Bařinová, Vozňáková [2], Kovaříková, Vondráková a kol.[6] atd. Související problematikou platebního chování firem např. Klimeš [5] a konkursním řízením pak např. Bařinová a kol. [1]. Ví se však stále málo o tom, jak zejména malé a střední firmy své pohledávky reálně řídí, jaký systém, metody a formy při řízení a vymáhání pohledávek používají, jak své pohledávky zajišťují a s kým spolupracují.

Druhotná platební neschopnost významně zasahuje především sektor malých a středních podniků, který je typický velmi různorodými podmínkami, danými oborem činnosti, velikostí, opakovaností výkonů, na druhé straně silnou závislostí na cizích zdrojích financování a na včasné úhradě předaných výkonů.

Jednou z důležitých charakteristik oblasti řízení pohledávek je doba jejich splatnosti. V ČR je doba splatnosti pohledávek podle ustanovení právních předpisů záležitostí dohody obou smluvních stran. V průměru dosahuje průměrná doba sjednané doby splatnosti 38 dnů. Doba, za kterou věřitel dosáhne splatnosti své pohledávky, je však dále navyšována zpožděním platby, k němuž dochází. Vývoj v této oblasti poukazuje na nedokonalost řízení obchodních úvěrů (pohledávek) a nezbytnost se tomuto problému, který zatěžuje celý systém ekonomiky, věnovat.

Na tento problém se zaměřila Katedra podnikové ekonomiky na VŠFS Praha ve výzkumném projektu č. 7725 Řízení pohledávek, řešeném v rámci interní grantové agentury. Výzkum je prováděný v českých firmách s cílem zjistit skutečný stav systému řízení pohledávek v MSP. Cílem je především zjistit, v jakém rozsahu věnují firmy pozornost této oblasti řízení, které nástroje a postupy jsou ve firmách používány, jaké metody a postupy vedou v daných podmínkách k největším efektům, jaké metody jsou používány při vymáhání pohledávek a jak jsou úspěšné. Výsledky první etapy výzkumu, zaměřené na konkrétní příklady z praxe, již byly publikovány [10].

Použitá metoda

Ve druhé etapě výzkumu bylo použito dotazníkového šetření, které bylo realizováno za podpory Asociace MSP, Univerzity Hr. Králové a 1.VOX, a.s. Praha. Dotazník byl rozčleněn na dílčí části, zaměřené na oblast: identifikace respondenta, kvantitativní charakteristiky firmy a pohledávek, metody a postupy řízení pohledávek v oblasti prevence, metody a postupy řízení pohledávek v oblasti průběžného sledování pohledávek a metody a postupy řízení pohledávek v oblasti řešení pohledávek nesplácených [7].

Pro analýzu a interpretaci získaných dat bylo použito vymezení a klasifikace malých a středních podniků, které je přijato v Evropské Unii s platností od 1. ledna 2005. Malý a střední podnik je definován podle tří hlavních kritérií: počet zaměstnanců, roční obrat v milionech eur a hodnota bilanční sumy (sumy aktiv) v mil. Euro.

Dotazníkové šetření bylo prováděno na souboru firem, z nichž všechny splňují podmínky pro zařazení do MSP, všechny tři kategorie MSP v něm byly zastoupeny relativně stejným dílem. Z hlediska regionu, v němž působí, byly zastoupeny firmy působící v hlavním městě a na malých městech stejným podílem, pouze menší část (15%) působila v krajském městě. Z hlediska právní formy byla zastoupena převažujícím dílem forma společnosti s ručením omezeným (60 %). Z hlediska oboru působení byly největším dílem zastoupeny obchodní firmy (65 %), téměř čtvrtina byla z výrobní oblasti, zbytek byly firmy zabývající se výrobou, obchodem i poskytováním služeb.

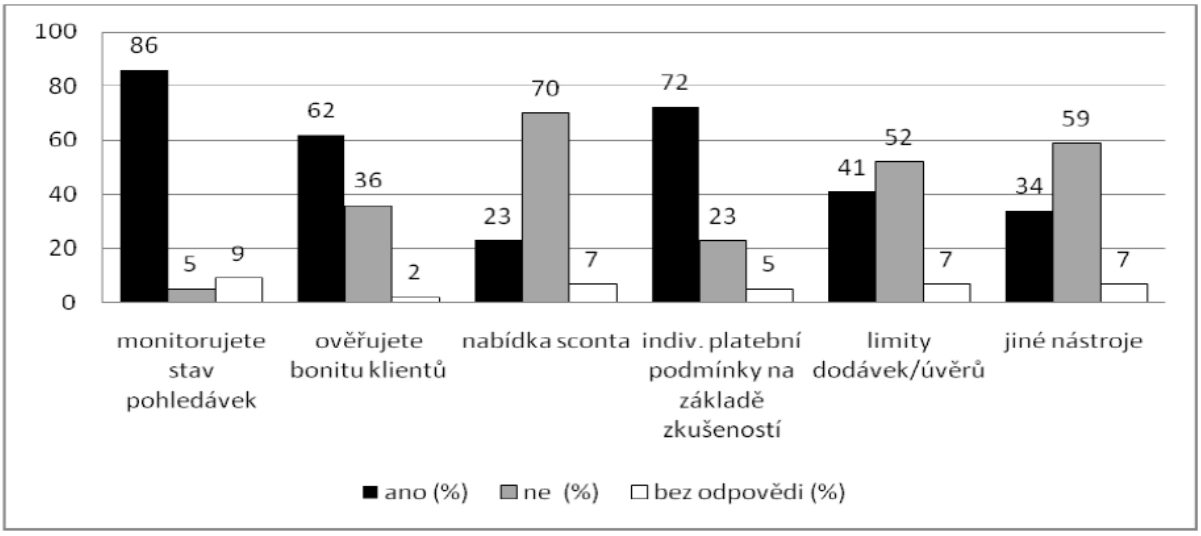
Dosažené výsledky

a) Výsledky zjištěné v **oblasti vytváření podmínek pro vznik pohledávek** dovolují konstatovat, že oblasti přípravy podmínek pro řízení pohledávek je věnována poměrně značná pozornost, i když ne vždy je provázena používáním adekvátních metod a postupů.

Bonita zákazníka před uzavřením obchodních kontaktů je zkoumána v 62 % firem, proti tomu však je 38 % firem, ve kterých pozornost zákazníkovi a jeho schopnosti splácet své závazky věnována není. Tuto skutečnosti doplňuje zjištění, že ve většině firem (75%) je nový kontrakt a podmínky úhrady stanovovány na základě minulých zkušeností se zákazníkem.

Obezřetnost při poskytování obchodních úvěrů prostřednictvím využívání limitů dodávek-obchodních úvěru však nebyla zjištěna v takovém rozsahu – pouze 40 % případů, zatímco zbývajících 60% firem limitů dodávek nevyužívá.

Graf č. 2 – Řízení pohledávek v oblasti prevence vzniku problémových pohledávek



Source: results of a survey

V oblasti motivace zákazníka, aby sám uhrazoval své závazky včas, je v zahraničí nejběžněji používáno skonto či jiné benefity. V analyzovaném souboru firem se využití sconta objevilo pouze ve 23% firem, zatímco ostatních téměř 80% firem tohoto nástroje nevyužívá – tím se jen potvrdilo tvrzení, že v ČR dosud tento nástroj v řízení pohledávek nemá své místo. Na druhé straně však 34 % firem uvedlo, že využívá jiné nástroje, jak motivovat zákazníka k včasné úhradě, což s využitím sconta vede k závěru, že této oblasti věnuje pozornost více než polovina sledovaných firem. To je sice pozitivní posun, nicméně z toho na druhé straně vyplývá, že téměř polovina firem se touto oblastí nezabývá.

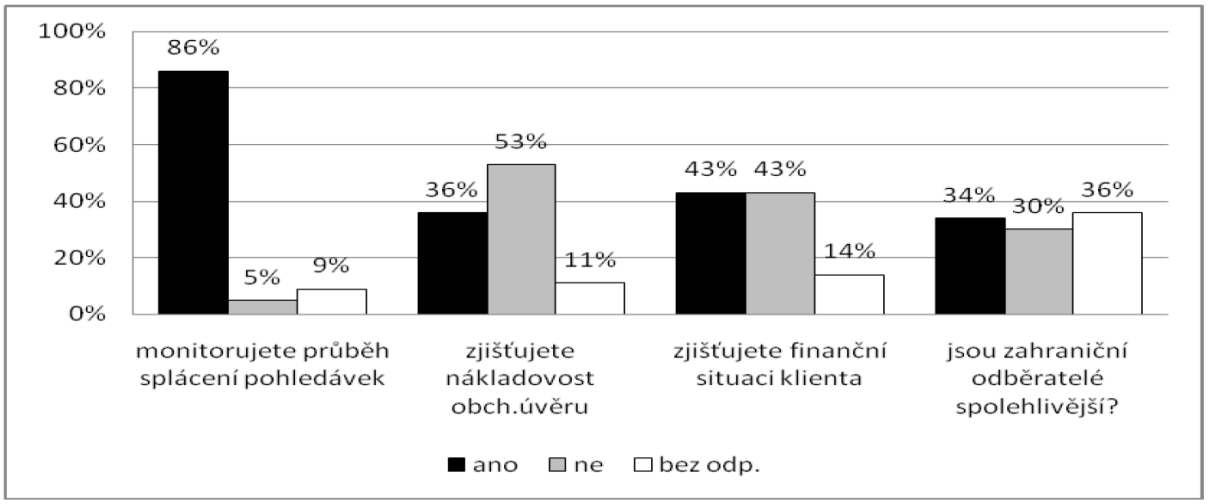
b) V oblasti průběžného sledování a usměrňování pohledávek již vzniklých byl zjištěn zajímavý fakt, že téměř 10 % firem svým pohledávkám v průběhu trvání nevěnuje větší pozornost, teprve na jejich nesplacení v termínu reagují upomínkami. Většina firem tedy sleduje pohledávky, pokud však jde o způsob a intenzitu sledování, postupy se výrazně liší, od pravidelného monitorování v intervalu 1-3 až po kontrolu splatnosti jednou za měsíc na základě údajů účetnictví, resp. nahodilou kontrolu v případě vzniklého problému. Způsob sledování je ve většině případů vázán na účetnictví a evidenci splatnosti faktur v jeho rámci.

Pokud jde o analytičtější metody pro vyhodnocení podmínek obchodního úvěru je však situace horší. Nákladovost úvěru poskytovaného zákazníkům nezjišťuje téměř 65% firem. Pozornost k této problematice dovádí firmy zřejmě obchodní kontakty se zahraničím – všechny firmy, které mají zákazníky v zahraničí, uvedly, že se nákladovostí poskytovaného úvěru zabývají. Na druhé straně však ve sledovaném souboru firem byly zjištěny i firmy, které zahraniční odběratele nemají (30%) a nákladovostí úvěru se zabývají – jejich podíl je však pouze 10% z celkového počtu, resp. 30 % z podílu firem bez zahraničních zákazníků.

Sledování pohledávek a jejich splácení může být provázeno i průběžným monitorováním finanční situace klienta. Využívání této metody, která vede k velmi podrobným informacím o

stavu pohledávek a je náročná na průběžné informace, ve sledovaném souboru uvedlo 45% dotazovaných firem.

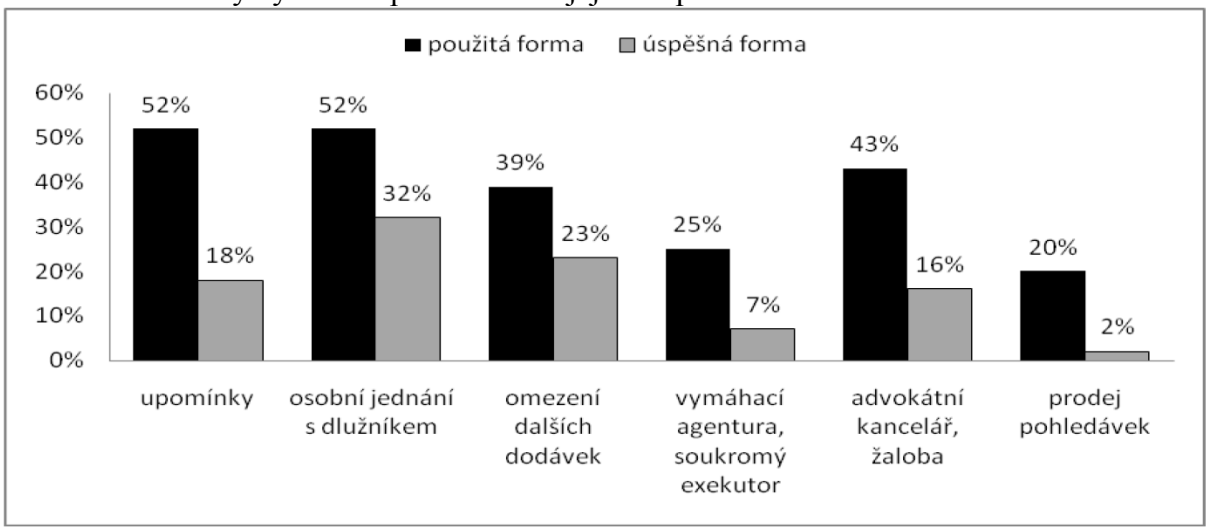
Graf č. 3 – Průběžné sledování pohledávek



Source: results of a survey

c) výsledky zjištěné **v oblasti řešení nesplácených pohledávek** potvrzují úvodní charakteristiky, že nesplácení pohledávek je běžným jevem ve většině firem. V našem souboru potvrdilo zkušenost s vymáháním pohledávek 85% firem. Zajímavé je porovnání této skutečnosti s tím, zda firma nevěnuje řízení pohledávek pozornost (odpověď „ne“ na otázku monitorování pohledávek, využívání sconta či jiných metod motivujících uhradit včas). Tato souvislost byla zjištěna u relativně velkého, i když ne převažujícího počtu firem: v průměru u 40% firem, které musí řešit vymáhání pohledávek, bylo zjištěno, že nesleduje stav svých pohledávek ani stav odběratelů, nevyužívá prostředky motivující odběratele hradit včas či limitu dodávek podle zkušeností s platební morálkou klienta. To jen potvrzuje, že větší pozornost věnovaná pohledávkám má vliv na snížení problémů při splácení pohledávek.

Graf č. 4 – Formy vymáhání pohledávek a jejich úspěšnost



Source: results of a surfy

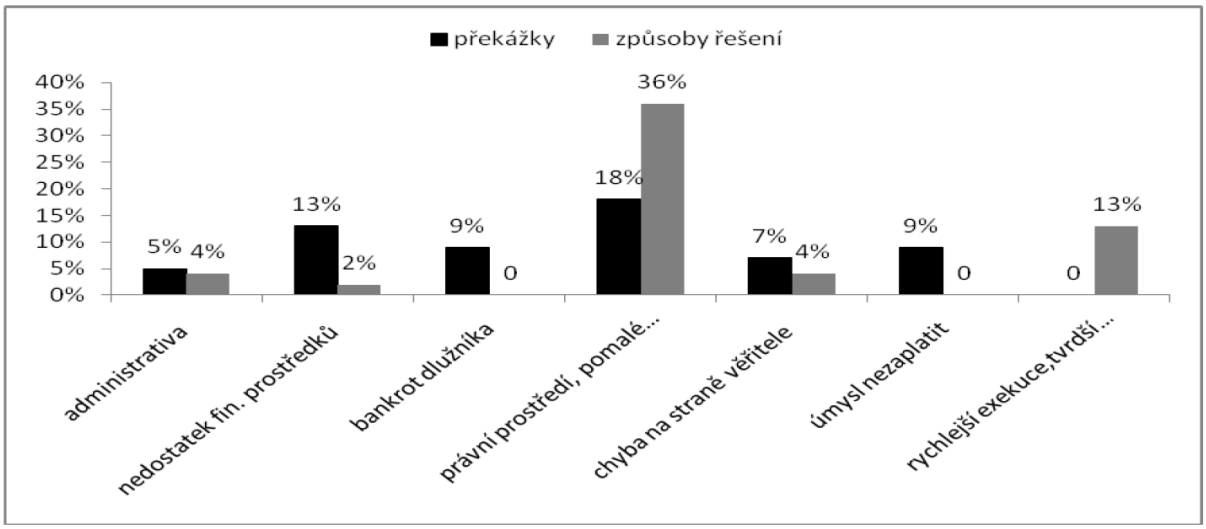
Nejčastěji byly pohledávky v dotazovaných firmách vymáhány upomínkami (ve více než 53 %), ale častěji byly upomínky doplňovány dalšími postupy, jako je jednání s dlužníkem

(45%) či omezení dalších dodávek (47 %). Vymáhání agenturami a soudní žalobu využilo pouze 27% firem a prodej pohledávek pak pouze 20 % firem. Jako nejúspěšnější formu vymáhání pohledávek považují dotazované firmy jednání s odběratelem a omezení dodávek, zatímco nejnižší účinnost je spojována s prodejem pohledávek a s vymáháním pomocí agentury, ale i advokátní kanceláří, a to i přesto, že většina firem (70 %) s advokátními kancelářemi spolupracuje. Z těch firem, které spolupracují s advokátními kancelářemi, dvě třetiny považují spolupráci za prospěšnou.

Z hlediska dopadů nesplácených pohledávek bylo zjištěno, že více než 20 % firem muselo čelit odepsání velkého objemu pohledávek, což spolu s těmi, které musely odepsat několik pohledávek v posledních pěti letech (43%), dokládá, že nesplácené pohledávky jsou pro většinu firem významnou zátěží. Méně jednoznačné je hodnocení nákladovosti vymáhání pohledávek – dle názoru respondentů se náklady na vymáhání pohybují v širokém rozmezí – od desítek tisíců korun po pouhé poplatky za poštovné a telefonní poplatky, což zřejmě komplexně odráží podmínky v jakých je pohledávka vymáhána, ale i obor činnosti, velikost firmy apod.

Jako příčinu těchto problémů firmy v naprosté většině shledávají nedostatečnou právní úpravu obchodních vztahů v zákonech ČR, nedostatečnou vymožitelnost práva a nedostatečnou a zdlouhavou práci soudů. Pouze v malém počtu případů jsou uváděny nekalé záměry či úmysl dlužníka neuhradit své dluhy a dále pak procedurální chyby na straně věřitele (nedostatek dokladů). To se odráží i v názorech na způsoby řešení této situace – převažuje požadavek na zlepšení v zákonech a vyhláškách, rychlejší činnost soudů a exekutorů, tvrdší postihy pro dlužníky.

Graf č. 5 – Příčiny problémů s vymáháním pohledávek a návrhy na jejich řešení



Source: results of a survey

Závěry a diskuse

Na základě provedeného dotazníkového šetření lze shrnout, že většina firem věnuje řízení pohledávek pozornost ve všech třech fázích. Svou obchodní politiku formuluje na základě minulých zkušeností, ověřuje klienta a zajišťuje své pohledávky alespoň limitováním objemu poskytovaných dodavatelských úvěrů. Méně pozornosti je věnováno nástrojům a metodám, zaměřeným cíleně na včasnou úhradu a zajištění pohledávek – používání sconta jako nástroje

pro motivaci dřívější platby stejně tak i jiné metody motivující ke včasné úhradě, ale i další formy zajištění, jako je bankovní záruka, pojištění obchodních úvěrů, zálohová platba, ručení, zadržovací právo, smluvní pokuta či úrok z prodlení. Úspěšnost ve vymáhání pohledávek je limitována ne příliš vhodnou právní úpravou a celkovým právním prostředím, které se promítají i do platební kázně.

LITERATURA

[1] BAŘINOVÁ D. a kol. (2006), *Konkurzní řízení v praxi: z pohledu věřitele i úpadce*, Praha: Grada Publishing 2006, 171 s. ISBN 80-247-0909-0

[2] BAŘINOVÁ D., VOZŇÁKOVÁ I.(2007), *Pohledávky: právně, daňově, účetně.* 3. rozš. vyd., Praha: Grada Publishing 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3

[3] DRBOHLAV J., POHL T. (2004), *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. Praha, ASPI Publishing 2004. 182 s. ISBN 80-86395-93-6

[4] KISLINGEROVÁ E. a kol. (2007), Manažerské finance, 2. přeprac. vydání, Praha: C. H. Beck 2007, 745 s. ISBN978-80-7179-903-0

[5] KLIMEŠ I. (2010), *Credit management a platební chování v českém i evropském kontextu*. In: sborník mezinárodní vědecké konference „Změny v řízení podniku v postkrizovém období“, pořádané ve dne 26.-27. 5 2010 VŠFS Praha. Praha: Eupress 2010. ISBN 978-80-7408-037-1

[6] KOVAŘÍKOVÁ H., VONDRÁKOVÁ A. a kol. (2003), *Úspěšné řešení pohledávek v praxi: jak spolehlivě zabezpečit pohledávku a jak přimět dlužníka k zaplacení,* 4. akt. vyd. Praha: Verlag Dashöfer 2003. ISBN 80-86229-47-5

[7] KUBÍČKOVÁ D., SOUČEK J., (2010). *Řízení pohledávek- stav a perspektivy*. In: sborník mezinárodní vědecké konference „Nové trendy-nové nápady 2010“, pořádané 18. a 19.11.2010 SVŠES Znojmo, Znojmo: SVŠES 2010, s.421-433. ISBN 978-80-87314-12-8

[8] PILÁTOVÁ J., RICHTER J. (2009), *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Olomouc: ANAG 2009, 111 s. ISBN 978-80-7263-534-4

[9] REŽŇÁKOVÁ M. a kol. (2010), *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. 2010, 191 s., ISBN 978-80-247-3441-5

[10] SOUČEK J. (2011), *Řízení a vymáhání pohledávek – příklady z praxe.* In: sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference „Hradecké ekonomické dny 2011“, ve dnech 1.-2.2. 2011 Univerzitou Hradec Králové, Hr. Králové: Gaudeamus 2011, s. 296-301, ISBN 978c-80-7435-101-3

[11] VOZŇÁKOVÁ I. (2004), *Efektivní řízení pohledávek*, Praha: Grada Publishing 2004. 122 s. ISBN 80-247-0770-5

- http://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/cnb-podil-nesplacenych-uveru-presahl-sest-procent available on line 3.11.2010
- http://investice.nasepenize.cz/kb-vysledky-za-3q-prekonaly-odhady-vyrazny-pokles-rizikovych- nakladu-rozsireny-komentar-4085 available on line 3.11.2010
- http://web.creditreform.cz/cs/content/press/index.jsp

Tento příspěvek je součástí řešení výzkumného projektu 7725 „Řízení pohledávek“ v rámci interní grantové agentury Vysoké školy finanční a správní, o.p.s. Praha.

INVESTIČNÍ AKTIVITA ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ V ČESKÉ REPUBLICE V LETECH 2005 - 2009

INVESTMENT ACTIVITY OF AGRICULTURAL HOLDINGS IN THE CZECH REPUBLIC IN 2005 - 2009

Jindřich Špička[*], Tomáš Medonos, Martin Hruška[**]

ABSTRACT

The paper aims to evaluate the investment activity of agricultural holdings in the Czech Republic in the period 2005-2009 and to compare the investment activity by type of farming, regional distribution and differentiation within the EU. The structure of investments and investment subsidies was assessed based on available farm level data. The results indicate a steep fall in gross fixed capital formation in 2009 due to the income decrease. Approximately three quarters of investment subsidies were intended to support the modernization of livestock production, despite a continuous decline of livestock in the Czech Republic.

KEY WORDS

Agriculture, competitiveness, investment, investment subsidies, rural development

JEL Classification

M21, D92, Q16

ÚVOD

Investování do obnovy a rozvoje je jedním základních předpokladů zvýšení konkurenceschopnosti (nejen) zemědělských podniků. Investiční aktivita je odrazem dosahovaných ekonomických výsledků. Po vstupu ČR do EU se ekonomická situace zemědělských podniků zlepšila. Rozhodujícím způsobem se na tom podílely zejména provozní dotace, bez nichž by podniky ve většině případů nebyly ziskové. Úroveň provozních dotací se liší v závislosti na výrobním zaměření podniku. V ČR je za současného nastavení podmínek Společné zemědělské politiky EU (SZP) velmi výhodné provozovat extenzivní zemědělství v marginálních oblastech s intenzitou chovu přežvýkavců zhruba na úrovni 0,5 DJ/ha krmných plodin a při zapojení do environmentálních programů ošetřování trvalých travních porostů a ekologického zemědělství. V roce 2009 bylo možné v kategorii podniků středně velkých podniků specializovaných na extenzivní chov krav bez tržní produkce mléka s průměrnou výměrou přibližně 350 ha dosáhnout průměrné výše čisté přidané hodnoty na 1 AWU[1] až 23 761 € (216,5 % průměru ČR) při čerpání přibližně 481 € provozních dotací a podpor na hektar využívané zemědělské půdy (150,8 % průměru ČR). Vyplacené provozní dotace byly v roce 2009 u těchto podniků na úrovni 157,7 % čisté přidané hodnoty. Naopak nejnižší ekonomická úroveň je dlouhodobě vykazována podniky s intenzivním chovem prasat a drůbeže, které hospodaří na minimální výměře zemědělské půdy a jsou opatřeními zemědělské politiky nejméně podporovány, vzhledem k tomu, že přímé platby jsou alokovány

[*] Ing. Jindřich Špička, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra podnikové ekonomiky, spoluautorský podíl 60%. Výzkumný záměr FPH MSM 6138439905.

[**] Ing. Tomáš Medonos, Ph.D. a Ing. Martin Hruška, Ústav zemědělské ekonomiky a informací Praha, odbor Ekonomika agrárního sektoru, spoluautorský podíl společně 40 %. Interní výzkumný projekt ÚZEI č. 1266.

[1] 1 AWU (*Annual Work Unit*) = 1 pracovník pracující celý rok na 100% úvazek (2 000 hodin).

plošně na zemědělskou půdu. Dlouhodobě se proto tyto podniky potýkají se špatnými ekonomickými výsledky a poklesem rozměru celého odvětví.

Ekonomické výsledky zemědělských podniků v roce 2009 byly nepříznivě ovlivněny propadem realizačních cen produkce zejména rostlinné výroby, což se projevilo v plošném snížení rentability zemědělských podniků. Dlouhodobější tendenci vykazuje pokles průměrného počtu pracovníků současně se zvyšováním produktivity práce. Stejně tak i podpory do zemědělství dlouhodobě rostou, ale jejich růst se zpomaluje (Střeleček a kol., 2011). Porovnání produkčně-ekonomických indikátorů zemědělských podniků v ČR však naznačuje existující rezervy v hospodaření, jejichž využití je důležitým předpokladem pro zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství ČR a to především na jednotném trhu EU (Bašek a kol., 2010). V souvislosti s konkurenceschopností se proto jako důležitý jeví prostor pro větší a více cílenou podporu investic do modernizace zemědělských podniků novými technologiemi se zlepšujícími produkčními parametry.

Cílem příspěvku je zhodnotit investiční rozvoj zemědělských podniků v ČR souhrnně a podle typologie podniků (regionální hledisko, výrobní zaměření) na základě dostupných dat. Důraz je kladen na směry investic, vývoj objemu investic, kapitálové a majetkové vybavenosti podniků a přístup k bankovním úvěrům.

Metodika a zdroje dat

Výsledků bylo dosaženo metodami komparace, analýzy a syntézy dat získaných z Českého statistického úřadu, resp. Eurostatu (Souhrnný zemědělský účet, SZÚ), dat z výběrového šetření FADN CZ (Hanibal J., a kol., 2010), České národní banky a Ministerstva zemědělství ČR. Při přepočtu CZK na EUR (€) byly použity směnné kurzy používané zemědělskou účetní datovou sítí FADN (Farm Accountancy Data Network).[2]

Tvorba hrubého fixního kapitálu a dostupnost úvěrů v zemědělství ČR

Přehled o investicích v zemědělství ČR poskytuje kapitálový účet SZÚ (tabulka 1, ve stálých cenách roku 2000). Tvorba hrubého fixního kapitálu (THFK) představuje objem investic do pořízení, rekonstrukcí, modernizací po odpočtu prodejů vyřazeného dlouhodobého majetku, tj. přírůstky mínus úbytky fixních aktiv za příslušné období.

Tabulka 1 Souhrnný zemědělský účet – kapitálový účet (€ mil.)

	2005	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
Tvorba hrubého fixního kapitálu*	448,9	485,8	524,0	616,1	410,9
THFK zemědělských výrobků	149,7	156,9	152,8	122,2	121,0
THFK nezemědělských výrobků	299,2	328,9	371,2	493,8	289,8
Spotřeba fixního kapitálu	391,8	420,2	441,1	498,5	469,6
Tvorba čistého fixního kapitálu	57,1	65,6	82,9	117,6	-58,7
Kapitálové transfery	36,7	34,6	33,0	48,1	46,2
Investiční dotace	23,5	23,4	22,8	42,2	40,5
Ostatní kapitálové transfery	13,3	11,2	10,2	5,8	5,8
Produkce zemědělského odvětví	3 621	3 580	3 786	4 434	4 017
Podíl THFK na produkci zemědělského odvětví (%)	12,4	13,6	13,8	13,9	10,2
Podíl THFK včetně investičních dotací na produkci zem. odvětví (%)	13,0	14,2	14,4	14,8	11,2

Poznámka: * bez odečitatelné DPH
Zdroj: ČSÚ, konverzní kurz FADN EU

[2] http://ec.europa.eu/agriculture/rica/conversionrate_en.cfm

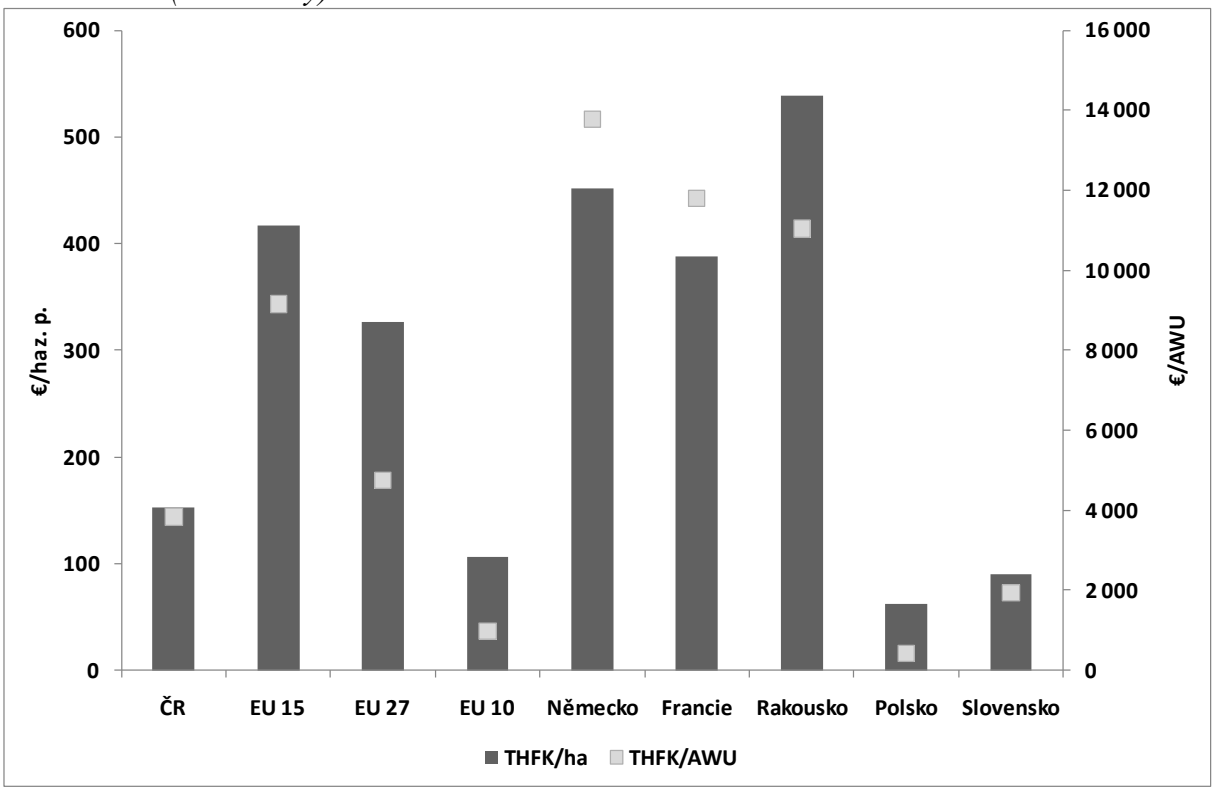
Investiční činnost zemědělských podniků se rozvíjela po roce 2004 zlepšením důchodové situace podniků, možností čerpání investičních podpor (ještě z předvstupního programu SAPARD, po vstupu z Operační program Zemědělství (od roku 2005) a Programu rozvoje venkova (od roku 2008) a zlepšením přístupu zemědělských podniků k bankovním úvěrům. Maximální hodnoty THFK po vstupu ČR do EU dosáhl zemědělský sektor v roce 2008, v roce začátku ekonomické recese (616,1 mil. € ve stálých cenách).

V roce 2009 se projevily dopady ekonomické recese, jejímž průvodním jevem bylo mimo jiné omezení investiční aktivity podniků. Celkový objem investic v zemědělství byl v roce 2009 nižší než spotřeba fixního kapitálu, a tvorba čistého fixního kapitálu tak byla poprvé od vstupu ČR do EU záporná.

Tvorba hrubého fixního kapitálu ve stálých cenách klesla v roce 2009 meziročně o třetinu vlivem redukce THFK nezemědělských výrobků, zejména strojního vybavení. Zvýšily se naopak investice do základního stáda a výsadby. Důvodem byla pravděpodobně snaha zemědělských podniků využít limitovaný kapitál pouze na obnovu a udržení reprodukční schopnosti zvířat základního stáda a zajištění základní obnovy trvalých kultur. Investice do strojního vybavení byly většinou realizovány v době konjunktury v předchozích letech.

Harmonizovaná metodika sestavování SZÚ (Eurostat) umožňuje porovnat investiční aktivitu zemědělských podniků v členských státech EU. Graf 1 porovnává THFK na hektar obhospodařované zemědělské půdy, resp. AWU ve vybraných státech EU v běžných cenách za období 2005 – 2009.

Graf 1 Tvorba hrubého fixního kapitálu na hektar obhospodařované půdy a AWU v letech 2005 – 2009 (běžné ceny)



Zdroj: Eurostat

V průměru let 2005-09 byla v České republice tvorba hrubého fixního kapitálu na hektar obhospodařované půdy na úrovni 36,7 % EU 15, 46,8 % EU 27, 33,9 % Německa, 39,5 % Francie a 28,4 % Rakouska. V porovnání se zeměmi EU 10 však byla úroveň investic do českého zemědělství vyšší.

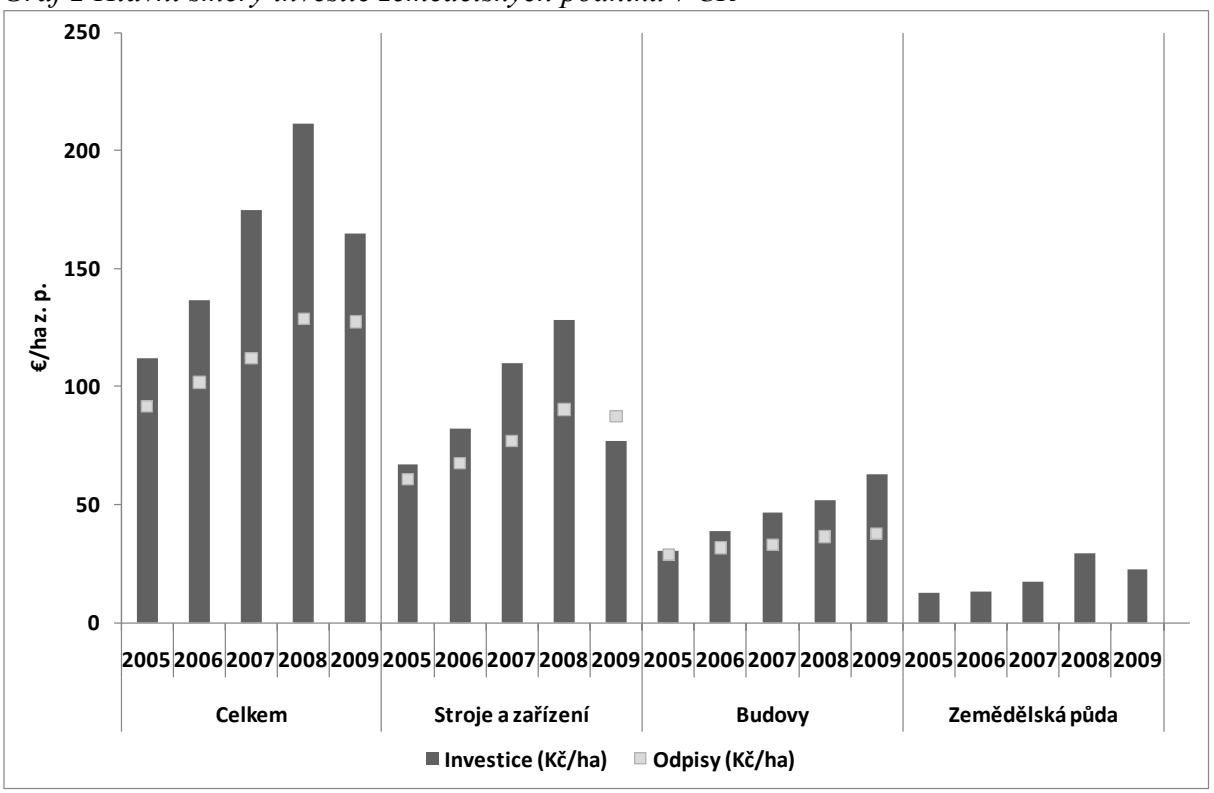
Pearsonův koeficient korelace mezi důchodem z faktorů (Factor Income) na AWU a THFK na AWU v EU 27 v průměru let 2005-2009 byl 0,76 (p-hodnota <0,0001)[3]. Objem investic do zemědělství tak odpovídá důchodové disparitě zemědělských podniků ve starých a nových členských zemích EU.

Objem investic je závislý nejen na dostupných vlastních zdrojích financování, ale také na přístupu k bankovním úvěrům. Díky podstatně vyšším podporám zemědělským podnikům se po roce 2004 průměrné stavy úvěrů celkem zvýšily, což lze přisuzovat vyššímu bankovnímu ratingu zemědělských podniků. K vyššímu čerpání úvěrů došlo zejména v kategorii dlouhodobých úvěrů, resp. investičních úvěrů. Objem čerpaných úvěrů byl však po roce 2009 nepříznivě poznamenán ekonomickou recesí. Banky plošně zpřísnily podmínky poskytování investičních úvěrů, což mělo nepříznivé dopady zejména na podniky ve velké míře závislé na využívání cizího kapitálu. V roce 2010 byl v porovnání s rokem 2009 průměr stavů investičních úvěrů ke konci jednotlivých čtvrtletí o 5,1 % nižší.

Investice podle výrobního zaměření zemědělských podniků

Hlubší analýzu investiční činnosti a hlavních směrů investic je možné provést na základě dat FADN CZ. Na rozdíl od výše popsané metodiky SZÚ jsou v následujícím přehledu investice pojaty jako pořízení, rekonstrukce a modernizace bez odpočtu prodejů majetku (v běžných cenách daného roku), tj. navýšení fixních aktiv bez zohlednění úbytku aktiv.[4] Graf 2 uvádí hlavní směry investic zemědělských podniků v letech 2005 – 2009.

Graf 2 Hlavní směry investic zemědělských podniků v ČR



Zdroj: FADN CZ

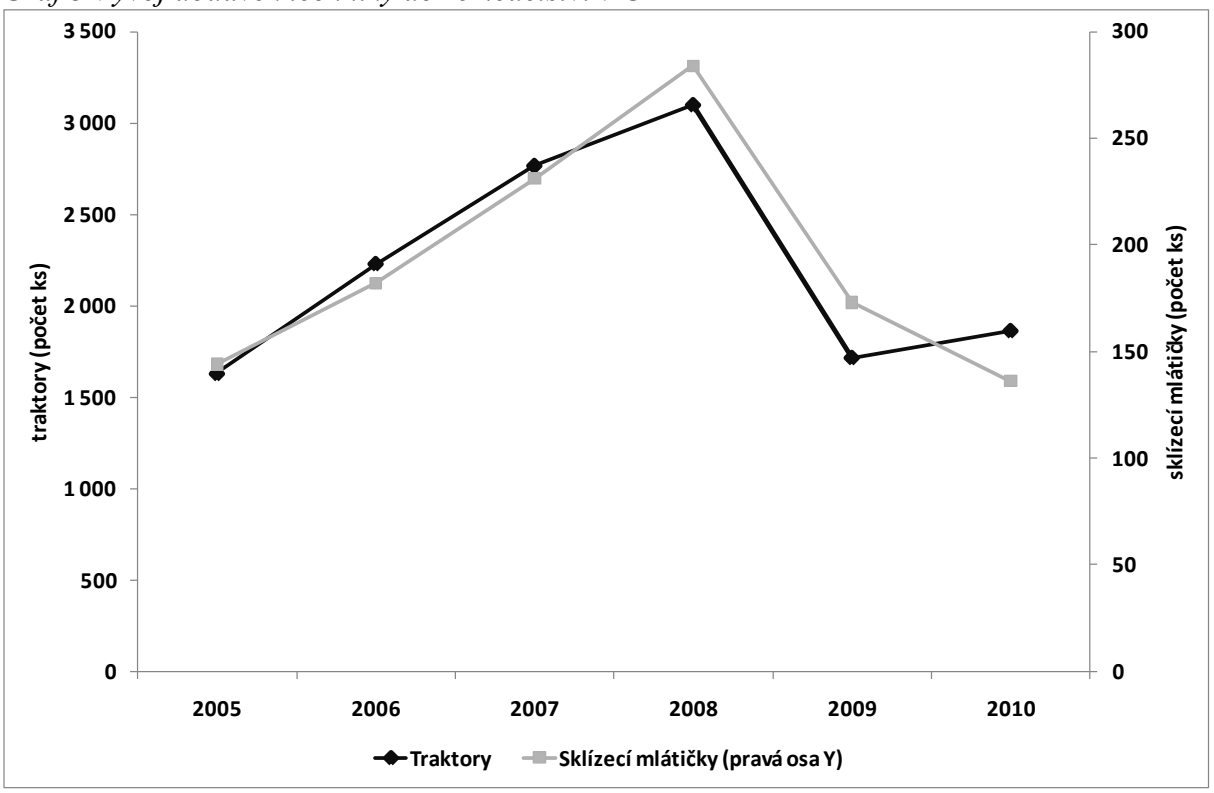
[3] Při vyjádření proměnných v paritě kupní síly (PPS) je koeficient korelace 0,65 (p-hodnota = 0,0002).

[4] Pro zajištění vyšší přesnosti výsledků v přepočtu na hektar byl soubor FADN CZ očištěn o podniky bez obhospodařované zemědělské půdy (podniky specializované na chov prasat a drůbeže). Objem investic v těchto podnicích po roce 2006 prudce poklesl, v souladu s dlouhodobým snižováním rozměru chovu prasat v ČR. V letech 2007 – 2009 investice nepokryly ani prostou reprodukci dlouhodobého majetku.

Růst objemu investic byl v roce 2009 vystřídán poklesem investic zejména do strojů a zařízení mj. také v důsledku saturace investic do této oblasti v předchozích letech. K mírnému poklesu došlo také u investic do zemědělské půdy. Meziročně vyšší objem investic do budov byl zejména odrazem snahy o rekonstrukci nevyhovujících budov pro RV a ŽV a výstavby bioplynových stanic v důsledku rostoucí podpory z PRV. Investice do rekonstrukce budov mohou mít příznivé dopady na welfare zvířat[5] a zlepšení kvality produkce rostlinné a živočišné výroby.

Nižší poptávku po strojích potvrzují i data o vývoji dodávek techniky do zemědělství v letech 2005 – 2010 (graf 3).

Graf 3 Vývoj dodávek techniky do zemědělství v ČR



Zdroj: SDZT

Za rok 2009 bylo evidováno přibližně o 44,6 % méně prodaných traktorů a o 39,1 % méně prodaných sklízecích mlátiček než v roce 2008. S mírným zlepšením ekonomické situace zemědělských podniků v roce 2010[6] se počet nakoupených traktorů meziročně zvýšil o 8,6 %, počet dodávek sklízecích mlátiček do zemědělství však klesl o 21,4 %.

Nákup mobilní zemědělské techniky je v současné době podporován v rámci programu Zemědělec prostřednictvím Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu. Podpora je poskytována formou úhrady části úroků z úvěru, pro mladé zemědělce (do 40 let) se zvýhodněním 1 %.

Podrobnější pohled na investiční činnost zemědělských podniků podle jednotlivých kategorií jejich výrobního zaměření nabízí graf 4.

Podniky specializované na *polní výrobu a produkci mléka* investovaly meziročně více zejména do budov, naopak výrazně omezily investice do strojů a zařízení, což odpovídá výše uvedené charakteristice pro podniky v oblastech převážně mimo LFA.

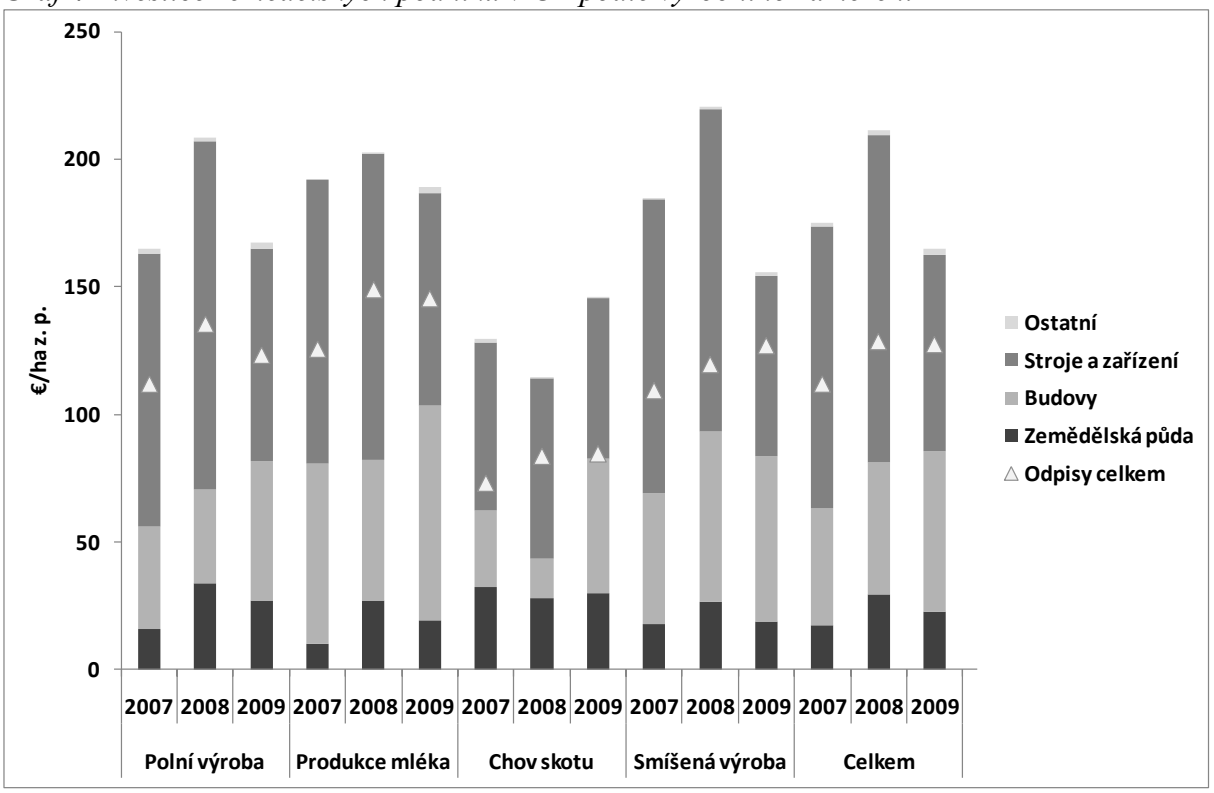
[5] Pravidla pro zlepšování welfare zvířat jsou obsažena také v závazné legislativě EU.

[6] Podnikatelský důchod v zemědělství ČR byl podle údajů ČSÚ a Eurostatu 406,59 mil. € v roce 2008, v roce 2009 klesl na 97,72 mil. €. Předběžný odhad podnikatelského důchodu za rok 2010 je 246,69 mil. €.

Podniky zaměřené na *chov skotu (krav bez tržní produkce mléka)* dlouhodobě dosahují dobré ekonomické úrovně a také v roce 2009 nemusely výrazněji omezovat investice, jako v podnicích s jiným výrobním zaměřením. V roce 2009 investovaly tyto podniky dokonce větší objem prostředků na hektar využívané zemědělské půdy než v roce 2008. Větší objem investic směřoval hlavně do budov a zemědělské půdy. Navíc extenzivní chov skotu nevyžaduje takové investice do strojů a zařízení jako u jiného výrobního zaměření.

Podniky se *smíšenou výrobou*, které jsou reprezentovány především velkými podniky právnických osob, investice do budov v době krize neomezily, výrazně méně prostředků investovaly do strojů a zařízení.

Graf 4 Investice zemědělských podniků v ČR podle výrobního zaměření



Zdroj: FADN CZ

S investiční činností a přístupem k úvěrům souvisí také úroveň kapitálové vybavenosti a zadluženosti zemědělských podniků. Analýza struktury a vývoje interních a externích zdrojů financování podniků právnických osob naznačuje, že se po roce 2004 sice podmínky pro zvyšování konkurenceschopnosti podniků cestou jejich restrukturalizace a modernizace zlepšovaly, přesto však stále ještě nejsou dostatečné a to zejména v oblasti obnovy stavebních investic a technologií pro chov zvířat. Pozitivním jevem je postupné snižování celkové zadluženosti podniků, které je jedním z důsledků zlepšení jejich ekonomiky po vstupu do EU. Kapitálovou vybavenost podniků ovlivnila ekonomická recese (pokles interních zdrojů financování). Celková míra zadluženosti podniků právnických osob (bez započítání rezerv) se pohybuje kolem 27 %, využívání cizích zdrojů menšími podniky fyzických osob je nižší (přibližně v průměru 10 %).

Důležitou úlohu v investiční činnosti zemědělských podniků mají také investiční podpory z osy I a III Programu rozvoje venkova ČR na období 2007 - 2013. Zpracováním souboru proplacených projektů z podopatření „Modernizace zemědělských podniků“ za roky 2008 – 2010 bylo možné zjistit, že v rámci podpory modernizace zemědělských podniků bylo v letech 2008-10 proplaceno celkem 2,98 mld. Kč (tj. necelých 120 mil. €). Investice

v živočišné výrobě (72 % vyplacených finančních prostředků) byly zaměřeny hlavně na chov skotu včetně dojnic, konkrétně na výstavbu a rekonstrukci staveb a skladovacích prostor včetně technologického vybavení. Investice do staveb a technologií v ŽV byly realizovány většinou právnickými osobami (68 % projektů), v oblastech s méně příznivých oblastech LFA (69 % projektů); o 20 % projektů žádali mladí zemědělci. V rostlinné výrobě se většina investičních projektů týkala výstavby či rekonstrukce skladovacích prostor pro produkty RV a obnovy techniky a modernizace technologie. Rozdělení projektů odpovídá regionálnímu rozdělení přírodních podmínek: 73 % investičních projektů bylo proplaceno v produkčně intenzivních oblastech. Podíl právnických osob byl v uvedených letech 61 %.

ZÁVĚR

Dynamický vývoj v odvětví zemědělství v posledních letech výrazně ovlivnil ekonomické výsledky a strukturální charakteristiky zemědělských podniků v ČR i EU. V roce 2009 zasáhla recese zemědělské podniky nejvíce, což se projevilo v útlumu jejich investiční aktivity. I přes postupné snižování rozměru živočišné výroby v ČR byly v letech 2008 – 2010 přibližně tři čtvrtiny dotací v rámci programu modernizace zemědělských podniků vyplaceny na investice do modernizace živočišné výroby, především chovu skotu včetně dojnic. Investice se týkaly hlavně rekonstrukce staveb, v menší míře modernizace technologií. Kromě obnovovacích a rozvojových investic se zemědělské podniky musí v současné době více orientovat na „neproduktivní“ regulatorní investice, související s naplňování legislativních požadavků, jimiž je od roku 2009 „podmíněno“ vyplácení přímých podpor a dalších vybraných dotací. Podniky tak směřují investice do udržení půdy v dobrém zemědělském a environmentálním stavu, dodržování povinných požadavků v oblasti životního prostředí, veřejného zdraví, zdraví a pohody zvířat.

LITERATURA

[1] BAŠEK, V., a kol. České zemědělství šest let po vstupu do Evropské unie: Výzkumná studie. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2010. 78 s. ISBN 978-80-86671-81-9. Dostupné z WWW: <http://www.uzei.cz/left-menu/publikacni-cinnost/studie/2010/studie103.pdf>.

[2] Český statistický úřad (ČSÚ). Souhrnný zemědělský účet. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz >

[3] HANIBAL, J. a kol. Výběrové šetření hospodářských výsledků zemědělských podniků v síti FADN CZ. Dostupné z WWW: <http://www.fadn.cz >

[4] STŘELEČEK, J. a kol. Economic results of agricultural enterprises in 2009. *Agricultural Economics – Czech*, 2011, roč. 57, č. 3, s. 103-117.

KONKURECIESCHOPNOSŤ A KOMPARÁCIA SOCIOEKONOMICKÝCH A EKONOMICKÝCH UKAZOVATEĽOV V KONTEXTE REGIONÁLNYCH DISPARÍT NA SLOVENSKU

COMPETETION AND COMPARISON OF SOCIO-ECONOMIC INDICATORS IN THE REGIONAL DISPARITIES IN SLOVAKIA

Martina Spišiaková

ABSTRACT

The present contribution aims to characterize zhe nature of the deepen regional disparity in the context of unemployment, HDP and the turnover in retail trade and goods to concentrate on the social and economic problems, that is reflected in the profilation of developed and less developed regions. The eim is to show main indicators of regional disparities and compares them with other Autonomy areas in the Slovak republic.

KEY WORDS

Region. Regional development. Competitiveness. Employment.

JEL Classification

011

ÚVOD

V súčasnosti sa otázke regionálneho rozvoja, či konkurencieschopnosti regiónov venuje veľká pozornosť a to nie len na Slovensku, ale aj vo svete. Súčasťou regionálneho rozvoja je aj okrem prehlbujúcich sa globalizačných procesov aj inovatívny pohľad na konkurencieschopnosť [7]. Transformácia ekonomiky Slovenskej republiky ešte viac prehĺbila sociálno-ekonomické disparity medzi regiónmi i vnútri jednotlivých regiónov, čo nevyhnutne vyvoláva zvýšenie záujmu o problematiku regionálneho rozvoja v podmienkach ekonomiky Slovenska. Rastúca ekonomická aktivita regiónov a miest, zlepšovanie infraštruktúry, prosperita podnikateľských subjektov na ich území, vyššia kvalita každodenného života, ich pozitívny imidž a budovanie občianskej spoločnosti, to všetko sú ciele regiónov na Slovensku v snahe, čo najviac priblížiť sa a naplniť jednotlivé ciele na zlepšenie regionálneho rozvoja [2].

Pri riešení problematiky regionálneho rozvoja a konkurencieschopnosti je nevyhnutné vysvetlenie kľúčových pojmov, dostupné v zahraničnej a domácej literatúry.

Teoretické vymedzenie problematiky regiónu, regionálneho rozvoja a konkurencieschopnosti

Chápanie základného vymedzenia pojmu *„ región“* môžeme charakterizovať aj ako geograficky ohraničené územie, ktoré disponuje súborom kvantitatívnych a kvalitatívnych podmienok na sformovanie diverzifikovaného územno-hospodárskeho a sociálneho systému, v ktorom je vysoká intenzita ekonomických a sociálnych vnútorných väzieb , rozvíja optimálne väzby s inými územiami a je schopné reprodukovať rastové potreby prevažne z vlastných zdrojov“[1]. Poľský geograf K. Dziewóski (1967), začlenil región na tri koncepcie: a) región ako analytický nástroj (napr. štatistický región), b) región ako nástroj

aktivity (napr. plánovací región) a c) región ako predmet poznania a bádania napr. objektívny región [5]

Hľadanie najoptimálnych zdrojov, prístupov a nástrojov regionálnej politiky zabezpečujúcich regionálny rozvoj je predmetom skúmania teórií regionálneho rozvoja“ [4]. Zákon o podpore regionálneho rozvoja [9] špecifikuje pojem regionálny rozvoj ako „trvalý rast hospodárskeho potenciálu a sociálneho potenciálu regiónu, čo zvyšuje jeho hospodársku úroveň, výkonnosť, konkurencieschopnosť a životnú úroveň jeho obyvateľov; región tak prispieva k hospodárskemu rozvoju a k sociálnemu rozvoju krajiny“.

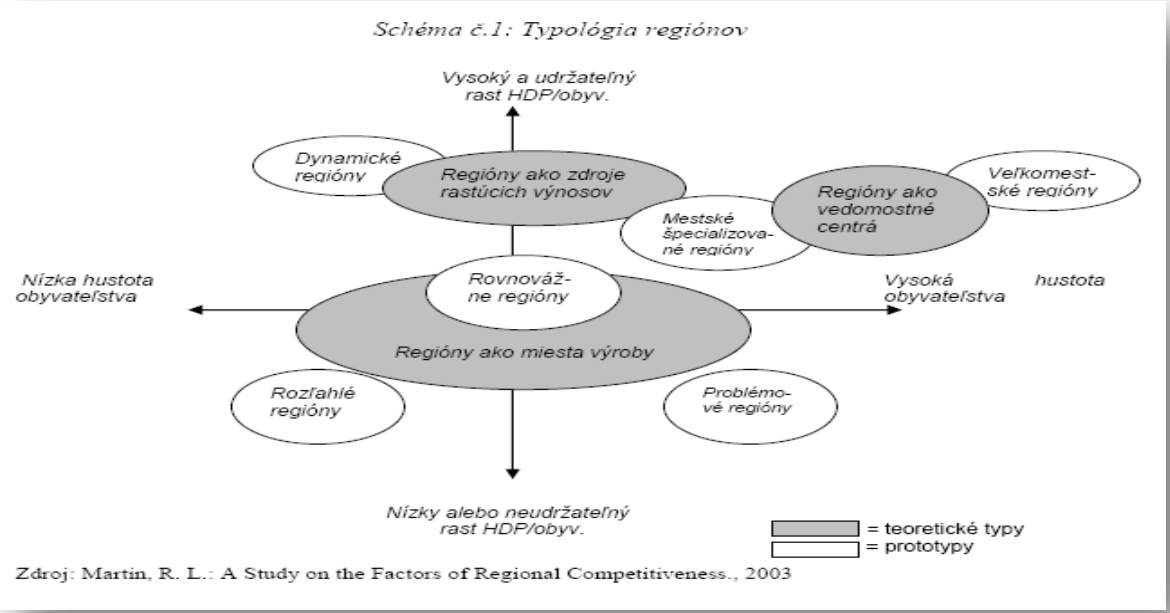
Regionálna konkurencieschopnosť

Pre udržanie rastu produktivity a zvyšovania životnej úrovne v malých otvorených ekonomikách je dôležitá konkurencieschopnosť, ktoré sú založené na medzinárodnom obchode a sú závisle prevažne na PZI. Konkurencieschopnosť zahŕňa aj celkové podnikateľské prostredie krajiny, fyzickú a znalostnú infraštruktúru ako aj indikátory trhu práce či regulácie na finančných trhoch a trhoch produktov a služieb [3].

Regionálna konkurencieschopnosť je schopnosť regiónov vystavených vonkajšej konkurencii dosahovať pomerne vysoký príjem a úroveň zamestnanosti a región, ktorý chce byť konkurencieschopný, musí zabezpečiť pracovné príležitosti v primeranom množstve a kvalite:

1. mestské regióny sú hlavným miestom vzniku a akumulácie bohatstva,
2. v mestských systémoch vznikajú rastúce výnosy najmä prostredníctvom výmeny doplnkových vedomostí medzi firmami a regionálnymi ekonomickými aktérmi,
3. znižujú sa transakčné náklady a zvyšujú sa pravdepodobnosť vzniku nečakaných udalostí, ktoré poskytujú inovačné príležitosti- vznik urbanizačných efektov,
4. urbanistické efekty sa môžu zmeniť na plytvanie, vyvolať úpadok a mestá môžu stratiť svoju konkurencieschopnosť. [8]

Pre meranie regionálnej konkurencieschopnosti môžeme použiť model R. L. Martina, ktorý vychádzal z indexu rastu HDP na obyvateľa a hustoty osídlenia:



Regionálne disparity – socioekonomické ukazovatele

Vo všeobecnosti dochádza ku kumulácií bohatstva v už vyspelých regiónoch a naopak tie chudobné buď stagnujú alebo ich hospodársky je minimálny. Uvedené faktory rozvoja a regionálne disparity sa odlišným spôsobom premietajú do postavenia a rozvoja jednotlivých regiónov [6]. Miera evidovanej nezamestnanosti v rámci Slovenska kulminovala v roku 2009,

kedy zaznamenala najvyššie hodnoty v Trnavskom, Trenčianskom, Banskobystrickom, Prešovskom a Košickom kraji. V Bratislavskom a Nitrianskom, kraji bola najvyššia miera nezamestnanosti v roku 2010. Medzi regióny s nepriaznivou prognózou vývoja miery nezamestnanosti na rok 2011 ostávajú Banskobystrický, Prešovský, Košický región.

Tabuľka 1 Miera evidovanej nezamestnanosti (%) v krajoch SR

Názov kraja	2006	2007	2008	2009	2010
Bratislavský	2,29	1,98	2,27	4,36	4,63
Trnavský	5,22	4,30	4,29	8,37	8,17
Trenčiansky	5,19	4,50	4,95	10,13	9,51
Nitriansky	9,09	7,10	7,41	11,72	11,76
Žilinský	7,03	5,55	6,20	10,89	10,86
Banskobystrický	16,22	14,10	14,25	19,19	18,86
Prešovský	13,68	12,05	12,86	18,29	17,75
Košický	15,18	13,02	13,50	17,30	16,78

Zdroj: vlastné spracovanie, ŠÚ SR, www.statistics.sk

Ekonomické ukazovatele ako indikátor regionálnej disparity

Najkomplexnejším a najvýpovednejším ukazovateľom ekonomickej výkonnosti regiónu je hrubý domáci produkt (HDP), pomocou ktorého hodnotíme mieru vyspelosť ekonomiky či životnej úrovne obyvateľstva, ale aj intenzita rozvoja [6]. Pre lepšie poukázanie na nerovnomerný vývoj a z neho vyplývajúce regionálne disparity použijeme porovnávací rok 2003. HDP na obyvateľa v bežných cenách za jednotlivé regióny počas sledovaného obdobia stúpal. V roku 2008 bol Žilinský (87,08%) a Banskobystrický kraj (75,39%) podielovo najvyšší za sledované obdobie. Najvyšší nárast bol v roku 2007 v Bratislavskom kraji a to podielom na SR (236,68%). V roku 2006 to boli kraje Trnavský (121,79), Trenčiansky (93,55%), Nitrianskym kraj (85,75%). Pre Prešovský a Košický kraj bol podielovo na SR najvýznamnejší rok 2003 za sledované obdobie.

Tabuľka 2 Regionálny HDP na obyvateľa v EUR v rokoch 2003- (2006, 2007, 2008)

	2003	2006	2007	2008		
Kraj, SR				v EUR	podiel na SR (2008)	index
					v %	2008/2007
Bratislavský	16 980	23 824	26 996	28 575	230,53	105,85
Trnavský	7 873	12 444	13 690	14 216	114,69	103,85
Trenčiansky	6 945	9 559	10 535	11 248	90,75	106,77
Nitriansky	6 545	8 762	9 516	10 508	84,78	110,43
Žilinský	6 038	8 276	9 563	10 794	87,08	112,87
Banskobystrický	6 484	7 549	8 463	9 345	75,39	110,42
Prešovský	4 578	5 590	6 267	7 276	58,70	116,10
Košický	6 707	8 609	9 374	10 193	82,23	108,74
SR spolu	7 550	10 217	11 406	12 395	100,00	108,67

Zdroj: vlastné spracovanie, ŠÚ SR, www.statistics.sk

Maloobchod zahŕňa predaj nového a použitého tovaru, príp. vlastných výrobkov konečnému spotrebiteľovi pre osobnú spotrebu alebo domáce použitie, realizovaný prevažne v jednotkách maloobchodnej siete ako aj zásielkovým predajom, podomovými obchodníkmi a pod. [6]. Bratislavský kraj dominuje pri tržbách v maloobchode za sledované obdobie.

Poradie podielov na SR v roku 2008 je nasledovné: Bratislavský kraj, Trnavský, Nitriansky, Trenčiansky, Banskobystrický, Žilinský, Prešovský a Košický.

Tabuľka 3 Tržby za vlastné výkony a tovar v maloobchode v období 2004- 2008 podľa krajov.

Kraj, SR	2004	2005	2006	2007	2008	Poradie podielu na SR (2008)
Bratislavský	113 275	138 400	167 800	174 391	183 830	1.
Trnavský	45 165	34 750	51 918	35 934	56 336	2.
Trenčiansky	30 713	26 134	35 022	32 772	48 035	4.
Nitriansky	31 706	36 194	30 525	36 595	53 901	3.
Žilinský	47 634	55 025	34 096	52 015	42 165	6.
Banskobystrický	36 697	39 257	52 519	54 150	45 666	5.
Prešovský	22 395	30 015	25 581	44 262	38 823	7.
Košický	28 212	26 007	27 810	26 356	35 666	8.

Zdroj: vlastné spracovanie, ŠÚ SR, www.statistics.sk

ZÁVER

Dôležitým a v rámci krajín EÚ najtransparentnejším socioekonomickým indikátorom rozvoja je miera nezamestnanosti. Regionálne rozdiely sa v SR neustále prehlbujú. Miera evidovanej nezamestnanosti (%) v krajoch SR poukazuje na nerovnomerný vývoj regiónov a z neho vyplývajúce regionálne disparity. Najvýpovednejší indikátor ekonomickej výkonnosti regiónov je HDP, ktorý stúpal počas celého sledovaného obdobia a najvyšší nárast bol v Bratislavskom kraji v roku 2007, Prešovský a Košický kraj bol podielovo na SR najvýznamnejší rok 2003 za sledované obdobie.

LITERATÚRA

[1] Buček, M., 1992. Priestorová ekonomika. Bratislava: Edičné stredisko EU, 1992, ISBN: 80-225-0406-8.

[2] Buček, M. a kol. 2008. Regionálny rozvoj- novšie teoretické koncepcie. Bratislava: EKONÓM, 2008. S. 199. ISBN: 978-80-225-2542-8.

[3] Jurašeková, J. a kol. 2009. Stručný prehľad vybraných indikátorov konkurencieschopnosti. NBS. [cit. 3.4.2011] Dostupné na internete. http://www.nbs.sk/_img/Documents/PUBLIK/PP_1-2009.pdf

[4] Kuzmišinová, V., Podniky- univerzity- samospráva (regióny). 2009. TU- Košice. ISBN: 978-80-553-0297-3.

[5] Matlovič, R., Teória regiónov a regionalizácie. 2009. In: Regionálny rozvoj pre geografov- KEGA č. 3/2266/04. ISBN: 978-80-555-0065-2.

[6] Michaeli, E., Regionálny rozvoj a regionálna politika v slovenskej republike. 2009. In: Regionálny rozvoj pre geografov- KEGA č. 3/2266/04. ISBN: 978-80-555-0065-2.

[7] Tej, J., Ali Taha, V., Regionálna inovačná stratégia Prešovského samosprávneho kraja - nástroj presadzovania znalosti a inovácií v regióne. 2008. In: Znalosti a ich transfer pri akcelerácii regionálneho rozvoja a dosahovaní konkurencieschopnosti regiónu- súbor vedeckých štúdií projektu VEGA č. 1/4638/07. ISBN: 978-80-8068-890-5.

[8] Butoracová- Šindleryová, I., Model marketingového inštrumentária pri akceptácii projektov v procese zvyšovania konkurenčnosti regiónu. 2009. Prešovská univerzita v Prešove- monografia. ISBN: 978-80-8068-802-8

[9] Zákon o podpore regionálneho rozvoja č. 503/2001 Z. z. § 2 ods. 2, z 18. októbra 2001.

VEŘEJNÁ OCENĚNÍ NEJLEPŠÍCH FIREM V OBLASTI CSR V ČR

PUBLIC APPRAISAIL OF THE BEST FIRMS IN CSR IN THE CZECH REPUBLIC

Jitka Srpová*, Vilém Kunz**

ABSTRACT

In recent years we have lived in a world of rising interest in the isssues of social responsibility, that is supported not only by the multinational and international organizations, the European Union and the governments but also by the firms themselves. At present, when we are facing the economic crisis, a widely spread support of CSR is being tested again. Also from these reasons it is necessary to look for ways that will contribute to implementation of CSR ideas into everyday practice of the business sector so that CSR would become a part of the strategy in the long-term. In our opinion one of the ways for implementation may be public appraisal of the best firms in area of CSR in the Czech Republic.

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, CSR reporting, Appraisal for CSR companies,Stakeholders; Areas of social responsibility

JEL Classification

M14

ÚVOD

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

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

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

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

* doc. Ing. Jitka Srpová, CSc., Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, spoluautorský podiel 50%

** Ing. Vilém Kunz, Ph. D., Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., Katedra marketingové komunikace, spoluautorský podiel 50%

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

- princip dobrovolnosti,
- aktivní spolupráci a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami,
- angažovanost firem,
- systematičnost a dlouhodobý časový horizont,
- důvěryhodnost,
- fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business".

Společenská odpovědnost firem (Corporate social responsibility – CSR) je podporována nejen ze strany podnikatelského sektoru obecně, ale i ze strany některých vlád i celé řady nadnárodních a mezinárodních organizací (např. OSN, OECD, EU). Otázka společensky odpovědného podnikání je natolik významná, že je třeba také v ČR dlouhodobě hledat cesty, které přispějí k jejímu posílení a rozšíření nejen mezi zástupci podnikatelského sektoru v ČR. Domníváme se, že jednou z těchto cest k rozšiřování CSR v ČR mohou být i veřejná ocenění nejlepších firem v oblasti CSR v České republice.

Významná ocenění pro společensky odpovědné organizace v ČR

V České republice, zejména v posledních letech, vznikla na tomto poli celá řada významných iniciativ, které si všímají a oceňují organizace za jejich různorodé aktivity v oblasti CSR, přičemž se dotýkají např.:

- celkového přístupu organizací ke koncepci CSR,
- provázanosti CSR se strategií organizací,
- genderové otázky (resp. genderové diverzity),
- sociálně prospěšného podnikání,
- dárcovských aktivit,
- zapojování zaměstnanců do dobrovolnictví,
- zacházení zaměstnavatelů s etnicky odlišným obyvatelstvem,
- slaďování soukromého a pracovního života zaměstnanců,
- dodržování bezpečnosti práce na pracovišti,
- odpovědnosti organizací k životnímu prostředí,
- vztahu organizací k okolní společnosti,
- ochrany zdraví zaměstnanců (včetně duševního zdraví),
- a mnohé další.

Organizacím v České republice, které byly či budou v budoucnu oceněny za své výjimečné aktivity v některé z těchto výše uvedených oblastí, to může přinést mnoho benefitů např. v podobě:

- získání pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti,
- ocenění u jejich obchodních partnerů, či zákazníků,
- lepší pozici při jednáních např. s úřady, či např. institucemi EU,

- posílení jejich dobrého jména nejen na trhu práce a možnost stát se ceněným zaměstnavatelem s lepší pozicí na trhu práce,
- a mnohé další.

Myslíme si, že nejen proto je třeba i nadále hledat další cesty k tomu, aby společensky odpovědné organizace v České republice, respektive jejich chování, byly odpovídajícím způsobem veřejně oceňovány.

Mohlo by to mimo jiného přispět k větší motivaci dalších organizací pro jejich větší angažovanost v oblasti CSR.

Níže se pokusíme představit některé z existujících nejvýznamnějších ocenění na poli CSR v Česká republice.

Národní cena ČR za společenskou odpovědnost

Rada kvality České republiky, která je iniciačním a koordinačním orgánem vlády České republiky, vyhlašuje od roku 2009 Národní cenu České republiky za společenskou odpovědnost (Národní politika kvality, 2010, [online]). Národní cena ČR za společenskou odpovědnost je udělována ve dvou kategoriích a to:

- v kategorii do 250 zaměstnanců,
- v kategorii nad 250 zaměstnanců.

V roce 2010 Národní cenu ČR za společenskou odpovědnost v České republice získala v kategorii do 250 zaměstnanců společnost Vítkovice a v kategorii nad 250 zaměstnanců společnost ČEZ.

Vedle celostátního programu Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost vyhlašuje Rada kvality ČR každoročně také regionální program „Cena hejtmana za společenskou odpovědnost“.

Sociálně prospěšný podnikatel roku

Ocenění Sociálně prospěšný podnikatel roku je součástí mezinárodní soutěže a v České republice je rozšířením projektu Podnikatel roku České republiky (Ernst & Young, 2011, [online]). Soutěž vyhlašuje společnost Ernst & Young a Schwabova nadace pro sociální podnikání.

Za sociálně prospěšného podnikatele považuje toto ocenění osobu, která vytvořila a podporuje organizaci, ať už ziskovou či neziskovou, zaměřenou na systematickou sociální změnu prostřednictvím zavedení nových nápadů, metod či změn v přístupu k věcem.

Mezi dosavadními vítězi této soutěže v České republice najdeme převážně ženy (např. Rut Kolínská, Mateřská centra v r. 2005, či Emilie Smrčková, Pod Křídly v r. 2009)

Ethnic friendly

Jedná se o poměrně nové a svým zaměřením ojedinělé ocenění, které mají možnost získat zaměstnavatelé hlásící se k zásadě rovného zacházení s etnicky odlišným obyvatelstvem a tuto zásady ve své každodenní praxi také dlouhodobě naplňují resp. dodržují. Hlavním záměrem je přispět touto iniciativou k vytváření nediskriminačního prostředí a vztahů na trhu práce v ČR a také zviditelnit a ocenit ty zaměstnavatele, kteří svým přístupem v této oblasti představují pozitivní příklad pro ostatní (Ethnic friendly, 2011, [online]). Značku Ethnic Friendly zaměstnavatel uděluje od poloviny roku 2007 občanské sdružení IQ Roma servis.

V počáteční fázi byly značkou Ethnic Friendly oceňováni pouze zaměstnavatelé z Jihomoravského kraje, dnes již ji mohou získat zaměstnavatelé také z dalších krajů ČR.

Nositeli této značky (s právem používat logo této značky) se tak za tuto relativně krátkou dobu stalo již více než 20 zaměstnavatelů, přičemž mezi nimi můžeme najít, jak velké podniky, tak i zástupce malých a středních podniků či např. úřady práce, školu i neziskové organizace. Mezi oceněnými zaměstnavateli oprávněnými používat značku Ethnic Friendy najdeme např. společnosti: Gumotex, a.s., OHL ŽS, a.s., Papírny Brno a.s. či Zetor Tractors a.s.

Cena zdraví a bezpečného životního prostředí

Tuto soutěž vyhlašuje již téměř dvacet let každoročně Business Leaders Forum Česká republika (Business Leaders Forum, 2010, [online]).

V této prestižní soutěži mají šanci uspět subjekty, které se svými inovativními projekty zasloužily o zlepšení:

- životního prostředí,
- bezpečnosti práce,
- zdraví zaměstnanců či obyvatel v jejich okolí.

Do soutěže se za její poměrně bohatou historii přihlásilo již více než 500 projektů.

Mezi organizace, které doposud získaly ocenění Cena zdraví a bezpečného životního prostředí, patří např. Metrostav,a.s., JUWITAL,s.r.o. či Kovohutě Příbram nástupnická a.s.

Vedle těchto přínosů mohou navíc nejlepší projekty organizací, které jsou považovány za zajímavé a přínosné být nominovány k účasti na Environmentální ceně Evropské unie, která se vyhlašuje vždy jednou za dva roky.

Cena VIA Bona

Ocenění VIA Bona je udělováno od roku 2006 nadací Via, jak firmám, tak i jednotlivcům, kteří významně a to nejen prostřednictvím finančních prostředků pomohli svému okolí (Nadace VIA, 2011, [online]).

O tom, že se daří naplňovat hlavní se záměrů tohoto ocenění, tedy přispět k tomu, aby se filantropie stala nejen přirozenou součástí CSR, ale i zdravé společnosti, svědčí i to, že v roce 2010 bylo dosaženo rekordního počtu 91 nominací na tuto prestižní cenu.

Ceny VIA Bona jsou udělovány v šesti kategoriích, kterými jsou:

- Cena pro individuálního dárce či mecenáše
- Cena pro velkou firmu
- Cena pro malou a střední firmu
- Cena za zapojování zaměstnanců do dárcovství/dobrovolnictví
- Cena za odvahu podpořit inovativní projekt
- Cena za dlouhodobé partnerství

Mezi laureáty Ceny VIA Bona za rok 2009 patřili např. ČSOB, a.s., která získala „Cenu pro velkou firmu“ či společnost T-Mobile Czech, a.s., jež obdržela „Cenu za zapojování zaměstnanců do dárcovství a dobrovolnictví.

Soutěž Firma roku: Rovné příležitosti

Soutěž Firma roku: rovné příležitosti pořádá již sedmým rokem nezisková organizace Gender Studies, o. p. s. Soutěž Firma roku: rovné příležitosti se snaží ocenit v ČR nejlepší firmy, které do svých zaměstnaneckých politik integrovali opatření na podporu rovných příležitostí mužů a žen (Gender Studies, 2010, [online]).

Vedle hlavní ceny je každoročně udělována i tzv. speciální cena, která je odbornou komisí udělována za výjimečnou dílčí aktivitu v dané oblasti či za dobrý start.

V roce 2009 získala hlavní cenu v této soutěži Česká spořitelna, a.s.(která v roce 2008 získala také speciální cenu za dobrý start), na dalších místech se umístily společnosti IBM ČR, Unicredit Bank ČR.

CSR Award

Tuto zajímavou soutěž vyhlašuje od roku 2008 společnost M. C. TRITON. Hlavním cílem této soutěže je podpořit v ČR další rozšiřování myšlenek konceptu CSR do každodenní firemní praxe (CSR Award, 2010, [online]). Vzhledem k tomu, že nejlepší projekty v oblasti CSR postupují v soutěži dále též do mezinárodního kola, je dalším cílem představit tyto moderní a inovativní CSR konkrétní přístupy nejlepších firem nejen české manažerské veřejnosti, ale i podpořit dobré jméno lokálního managementu v EU.

Pilotní ročník soutěže CSR Award proběhl v ČR v roce 2008.

Mezi hlavní hodnotící kritéria, která sloužila k hodnocení přihlášených soutěžních projektů, patřilo zejména:

- celkový přístup podniků ke koncepci CSR,
- konkrétní projekty a aktivity podniků v této oblasti,
- provázanost CSR se strategií podniku.

Mezi 10 finalisty bylo možné najít některé významné banky, zástupce z řad mobilních operátorů či např. těžební společnost. V mezinárodním finále soutěže Evropská cena za společenskou odpovědnost, kterého se zúčastnilo celkem 21 projektů z osmi zemí, hájily české barvy společnosti Microsoft, Plzeňský Prazdroj a Vodafone.

Druhý ročník soutěže ukázal nejen daleko větší zájem o tuto soutěž mezi zástupci podnikatelského sektoru v ČR, ale i další významné posuny v přístupech k CSR mezi soutěžícími. Nově byly vyhlašovány výsledky ve dvou kategoriích.

První tři místa v kategorie "Malá a střední firma" získaly Sodexo Pass Česká republika a.s., LMC s.r.o., Bayer s r.o.

V kategorie " Velká firma" první tři místa obsadili Vodafone Czech Republic a.s., Plzeňský prazdroj, a.s., Československá obchodní banka, a.s.

ZÁVĚR

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

V současné době, kdy čelíme následkům ekonomické krizi, je široce rozšířená podpora CSR znovu ověřována. Nejen, že se silněji začínají objevovat kritické hlasy odpůrců CSR,

ale také někteří významní představitelé podnikatelského sektoru, jejichž firmy věnovaly v minulých letech CSR velkou pozornost, začínají modifikovat své CSR strategie.

Také z těchto důvodů je třeba v České republice hledat i nadále cesty, včetně veřejných ocenění nejlepších firem v oblasti CSR v ČR, které přispějí k široké implementaci myšlenek CSR do každodenní praxe podnikatelského sektoru.

LITERATÚRA

[1] Best Employers Česká republika 2009/2010 [online]. Aon Hewitt, 2010 [cit. 2011-01-20]. Dostupné z: < http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/results2010.htm>

[2] Cena zdraví a bezpečného životního prostředí [online]. Business leaders forum, 2010 [cit. 2011-01-15]. Dostupné z: <http://www.blf.cz/aktivity/ekocena.htm>

[3] CSR Award 2010 [online]. Cena za společenskou odpovědnost firem, 2010 [cit. 2011-01-5]. Dostupné z: <http://www.csraward.cz/home>

[4] Ethnic friendly [online]. [cit. 2011-01-14]. Dostupné z: <http://www.ethnic-friendly.eu/>

[5] Gender Studies [online]. [cit. 2011-01-19]. Dostupné z:< http://genderstudies.cz/>

[6] Národní cena ČR za CSR [online]. Národní politika kvality, 2010 [cit. 2011-01-20]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/narodni-cena-cr-za-spolecenskou-odpovednost-organizaci/>

[7] Pavlík, M. Bělík, M. a kol. Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ním dál. Praha : Grada Publishing, 2010. str. 98- 143, ISBN 978-80-247-3157-5.

[8] Sociálně prospěšný podnikatel roku [online]. [cit. 2011-01-15]. Dostupné z: <http://www.ey.com/CZ/cs/About-us/Entrepreneur-Of-The-Year/Socialne-prospesny-podnikatel-roku>

VPLYV ZMENY SADZBY DANE Z PRIDANEJ HODNOTY NA SPOTREBITEĽSKÉ CENY A OBJEM DANE

INFLUENCE OF CHANGING THE VALUE ADDED TAX RATE ON CONSUMER PRICES AND TAX VOLUME

Ľubomír Strieška[1]

ABSTRAKT

This article sets out to analyze the influence of increasing the value added tax rate on VAT income, consumer prices and consumption (production) volume. Instruments of microeconomic analysis were used to define indices for quantitative measurement of the above-mentioned indicators. These indices were then put into application to examine the upcoming VAT increase in the Slovak Republic. The results obtained in the calculations let us predict that increasing the VAT rate from 19% to 20 % will raise the income from VAT by 4 %; consumer prices will rise by 1.1% and consumption will drop by 1.3%. The predicted values showing indicator trends are average values based on models of market players' behavior when the VAT rate changes.

KEY WORDS

VAT volume, trade margin volume, consumer price index, production index, VAT volume index, trade margin volume index.

JEL Classification

H5, H6

ÚVOD

Štátny rozpočet je základný bilančný dokument o príjmoch a výdavkoch štátu. Môže byť vyrovnaný, vykazovať rozpočtový prebytok alebo rozpočtový deficit. Ak štát dlhodobejšie vykazuje rozpočtový deficit, narastá štátny dlh. Sanácia štátneho dlhu vyžaduje znižovanie štátnych výdavkov alebo zvyšovanie príjmov. Hlavným nástrojom zvyšovania príjmov štátneho rozpočtu sú dane.

V druhej polovici roku 2010 Vláda Slovenskej republiky avizovala, že pripravuje opatrenia na zníženie schodku štátneho rozpočtu v roku 2011 o viac než 1,7 mld. EUR. Na splnenie tohto cieľa bol schválený balíček opatrení, ktorý obsahuje zvýšenie sadzby dane z pridanej hodnoty z 19 na 20 percent, zvýšenie spotrebných daní, zníženie platov štátnych zamestnancov a ďalšie opatrenia v sociálnej oblasti. V systéme daní z hľadiska príjmov zohráva dôležitú úlohu daň z pridanej hodnoty.

Inšpirovaní opatreniami Vlády Slovenskej republiky, ktoré nadobudli platnosť 1.1.2011, budeme sa v tomto príspevku venovať analýze dopadov zvýšenia sadzby dane z pridanej hodnoty na objem dane z pridanej hodnoty, na spotrebiteľské ceny a na objem spotreby (výroby). Budeme analyzovať 4 modely správania trhových subjektov. Pri tejto analýze neuvažujeme zvýšenie spotrebiteľských cien z iných dôvodov.

[1] doc. Ing. Ľubomír Strieška, CSc., Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, e-mail: strieska@euba.sk

1. Metodika riešenia problému

V tomto príspevku budeme analyzovať problém, ako zmena sadzby dane z pridanej hodnoty ovplyvní výšku spotrebiteľskej ceny, výšku objemu dane z pridanej hodnoty (DPH) a ďalšie ukazovatele. Pri riešení uvedených úloh využijeme princípy mikroekonomickej analýzy, ktoré aplikujeme na modeloch dokonalej konkurencie a monopolu. Príspevok je priestorove obmedzený a preto nemôžeme prezentovať pomerne zložité matematické odvodzovania, ale uvedieme finálne vzťahy pre výpočet vybraných ukazovateľov. Z modelu dokonalej konkurencie a z modelu maximalizácie zisku monopolu vypočítame rovnovažnú spotrebiteľskú cenu, resp. monopolnú cenu a k nim zodpovedajúce vyrobené množstvá produkcie. V modeli dokonalej konkurencie, resp. monopolu je štát zahrnutý prostredníctvom sadzby dane z pridanej hodnoty (**k**) a obchod prostredníctvom sadzby obchodnej marže (**z**). Na základe odvodených funkcií pre ceny, vyrobené množstvá produkcie atď. sme odvodili nasledovné indexy:

Index spotrebiteľskej ceny

$$\boxed{Ips = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1}\right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}}} \tag{1}$$

Index výroby

$$\boxed{I_y = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1}\right)^{\frac{-E_S \times E_D}{E_S + E_D}}} \tag{2}$$

Index objemu dane z pridanej hodnoty

$$\boxed{I_T = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1}\right)^{\frac{E_S - E_S \times E_D}{E_S + E_D}} \times \frac{k_1 \times (k_2 - 1)}{k_2 \times (k_1 - 1)}} \tag{3}$$

Index objemu obchodnej marže

$$\boxed{I_{Mo} = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1}\right)^{\frac{E_S - E_D \times E_S}{E_D + E_S}} \times \frac{k_1 \times z_1 \times (z_2 - 1)}{k_2 \times z_2 \times (z_1 - 1)}} \tag{4}$$

Indexy ekonomických ukazovateľov sú funkciou štyroch premenných. Všeobecne tento funkčný vzťah možno zapísať takto

$$I_{ps}, I_y, I_T, I_{Mo}(k, z, E_D, E_S) \tag{5}$$

Premenné k, z, E_D, E_S sú parametre správania jednotlivých subjektov. Uvedené premenné (parametre) možno charakterizovať takto:

- k – sadzba DPH, kvantifikuje správanie štátu,

- z – sadzba obchodnej marže, kvantifikuje správanie obchodníkov,
- E_D – elasticita dopytu, kvantifikuje správanie spotrebiteľov,
- E_S – elasticita ponuky, kvantifikuje správanie výrobcov.

Zmena úrovne jedného z uvedených parametrov vyvolá zmenu všetkých sledovaných ukazovateľov (spotrebiteľská cena, výroba, objem DPH a objem obchodnej marže). Zároveň zmena úrovne niektorého parametra môže spôsobiť aj zmenu zvyšných parametrov (reakcia trhových subjektov) a tým ovplyvniť aj viacnásobne ekonomické ukazovatele a ich indexy. Ak štát mení sadzbu DPH prvý problém spočíva v tom ako zareaguje obchod. Obchodu sa ponúkajú tri možnosti, resp. stratégie a to:
1.obchod nemení sadzbu obchodnej marže,
2.obchod nemení objem obchodnej marže,
3.obchod nemení výšku spotrebiteľskej ceny.

Odvodené indexy platia pre všetky trhové štruktúry t. j. dokonalú a nedokonalú konkurenciu (majú univerzálna platnosť).

2. Stratégie obchodu- štát mení sadzbu dane z pridanej hodnoty

2.1. Model konštantnej spotreby (A)

Ak štát zvyšuje sadzbu DPH o jeden percentuálny bod, mení sa parameter k_1 = 1,19 na k_2 = 1,2. Keď spotrebiteľ nemení objem spotreby, potom elasticita dopytu je nulová, t. j. $E_D = 0$. Obchod nemení sadzbu obchodnej marže, t. j. $z_1 = z_2$. Elasticita ponuky môže mať ľubovolnú hodnotu. Takto definované parametre dosadíme do vzorcov (1,2,3,4) pre výpočet indexov ekonomických ukazovateľov a dostaneme:

$$I_{ps} = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1}\right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}} = \left(\frac{1{,}2 \times z}{1{,}19 \times z}\right)^{\frac{x}{x+0}} = 1{,}0084$$

$$I_y = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1}\right)^{\frac{-E_S \times E_D}{E_S + E_D}} = \left(\frac{1{,}2 \times z}{1{,}19 \times z}\right)^{\frac{-x \times 0}{x+0}} = 1$$

$$I_{Mo} = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1}\right)^{\frac{E_S - E_D \times E_S}{E_D + E_S}} \times \frac{k_1 \times z_1 \times (z_2 - 1)}{k_2 \times z_2 \times (z_1 - 1)} = \left(\frac{1{,}2 \times z}{1{,}19 \times z}\right)^{\frac{x - 0 \times x}{0 + x}} \times \frac{1{,}19}{1{,}2} = 1$$

$$I_T = \left(\frac{1{,}2 \times z}{1{,}19 \times z}\right)^{\frac{x - x \times 0}{x+0}} \times \frac{1{,}19 \times (1{,}2 - 1)}{1{,}2 \times (1{,}19 - 1)} = \frac{0{,}2}{0{,}19} = 1{,}0526$$

Ak sa zvýši sadzba DPH z 19 % na 20 %, potom spotrebiteľské ceny sa zvýšia o 0,84 % a objem DPH sa zvýši o 5,26 %. Objem výroby a objem obchodnej marže sa nemenia. ***Takéto prognózy zvýšenia spotrebiteľských cien vplyvom zvýšenia sadzby DPH ponúkalo aj***

Ministerstvo financií SR. K výsledkom tohto modelu sa blížia iba tovary s nízkou elasticitou dopytu.

2.2. Model konštantnej sadzby obchodnej marže (B) (Obchod nemení sadzbu obchodnej marže)

Štát zvyšuje sadzbu DPH z k_1 na k_2. Obchod nemení sadzbu obchodnej marže t. j. $z_1 = z_2$. Spotrebiteľské ceny rastú. Spotrebiteľ znižuje objem spotreby, pretože elasticita dopytu je väčšia ako nula v absolútnom vyjadrení. Elasticita ponuky je väčšia ako nula. Parametre sadzby DPH k_1 a k_2 poznáme. Problém tvorí elasticita dopytu a elasticita ponuky. Elasticitu dopytu pre konkrétny tovar alebo službu je možné štatisticky odhadnúť z časových radov. Odhadovať (počítať) elasticity dopytu pre všetky tovary a služby v celej ekonomike je nereálne. Ak ďalej uvažujeme hypoteticky, že poznáme elasticity dopytu všetkých tovarov a služieb vzniká nový problém. Ako priradiť podiel z celkového objemu predaja jednotlivým elasticitám dopytu t. j. určiť ich váhu na celkovom predaji. Aj to je úloha nereálna. Z uvedených dôvodov môžeme realizovať výpočty iba tak, že elasticity dopytu budeme uvažovať v určitom intervale. Ďalší problém predstavuje elasticita ponuky, ktorá sa odhaduje ťažko. Jej hodnoty sa teoreticky pohybujú od nuly do nekonečna. Empirické skúsenosti hovoria, že ponuka je v čase viac menej konštantná, lebo krivka ponuky rastie pomaly a preto aj elasticita ponuky je vysoká. Vo výpočtoch môžeme anticipovať elasticitu ponuky rádove minimálne v desiatkach až stovkách.

Ako konkrétne sa budú meniť jednotlivé ekonomické ukazovatele, keď štát mení sadzbu DPH a obchod nemení sadzbu obchodnej marže, počítame na základe odvodených vzťahov (1,2,3,4), ktoré pre tento model upravíme tak, že z nich odstránime parameter z pretože $z_1 = z_2$ (z sa vo vzorcoch vykráti).

Do vzťahov (1,2,3,4) dosadíme hodnoty jednotlivých premenných takto: k_1=1,19, k_2 = 1,2 (tvoria konštanty), premennú E_D dosádzame v rozmedzí 0,2 – 2 a za premennú E_S dosádzame hodnotu 10 a 1000. Boli testované hodnoty E_S v rozmedzí 10 – 1000 a testy potvrdili, že rozdiely vo výsledkoch sú zanedbateľné. Väčšie smerodajné odchyľky boli zaznamenané pri indexoch spotrebiteľských cien. Výsledky výpočtov sú uvedené v tab. 1 a na grafe 1.

Tabuľka 1

Vývoj ukazovateľov ps, y,T a Mo v závislosti od E_D (v %)

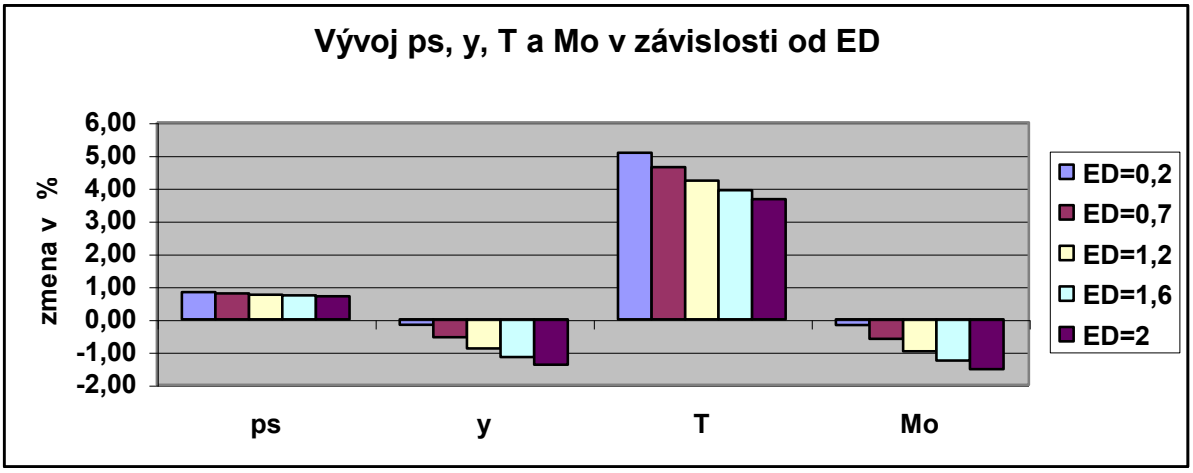
E_D	E_S	ps	y	T	Mo	E_D	E_S	ps	y	T	Mo
0,2	10	0,82	-0,16	5,07	-0,18	0,2	1000	0,84	-0,17	5,09	-0,17
0,7	10	0,79	-0,55	4,63	-0,60	0,7	1000	0,84	-0,58	4,65	-0,58
1,2	10	0,75	-0,89	4,23	-0,98	1,2	1000	0,84	-1,00	4,21	-1,00
1,6	10	0,72	-1,15	3,94	-1,26	1,6	1000	0,84	-1,33	3,86	-1,33
2	10	0,70	-1,39	3,66	-1,52	2	1000	0,84	-1,66	3,52	-1,66

Na základe výsledkov výpočtov, keď štát zvyšuje sadzbu DPH z 19 % na 20 %, môžeme prognózovať priemerné hodnoty a intervaly ekonomických ukazovateľov, ktoré platia pre zadané parametre premenných.

1) Spotrebiteľské ceny sa zvýšia v priemere o 0,8 % v intervale od 0,7 % do 0,84 %.
2) Objem výroby sa zníži v priemere o 0,9 % v intervale od 0,2 % do 1,7 %.
3) Objem DPH sa zvýši v priemere o 4,3 % v intervale od 3,5 % do 5 %.
4) Objem obchodnej marže sa zníži v priemere o 0,9 % v intervale od 0,2 % do 1,7 %.

Tento model správania nemusí akceptovať obchod z dôvodu , že stráca na objeme obchodnej marže a teda aj zisku v porovnaní pred zvýšením sadzby DPH.

Graf 1



2.3 Model konštantného objemu obchodnej marže (C) (Obchod nemení objem obchodnej marže)

Na modeli konštantnej sadzby obchodnej marže sme simulovali situáciu, keď štát zvyšuje sadzbu DPH a obchod nemení sadzbu obchodnej marže. Ako sme dokumentovali, štát týmto rozhodnutím zvýši objem DPH, ale v obchode sa zníži objem obchodnej marže a teda aj objem zisku. Obchod má priestor, ale aj motiváciu zachovať objem obchodnej marže, aspoň na takej úrovni akú mal pred zmenou sadzby DPH. Obchod zachová objem obchodnej marže tak, že zvýši sadzbu obchodnej marže z úrovne z_1 na úroveň z_2.

Na modeli variabilnej sadzby obchodnej marže simulujeme situáciu, za akých podmienok dosiahne obchod taký objem marže ako mal pred zvýšením sadzby DPH t. j. $Mo_1 = Mo_2$. Prvá úloha je vypočítať výšku sadzby obchodnej marže z_2, ktorá zabezpečí rovnosť objemu obchodnej marže. Druhá úloha je vypočítať indexy ekonomických ukazovateľov, ktoré reflektujú zmenu sadzby obchodnej marže. Prvú úlohu riešime využitím rovnice pre index objemu obchodnej marže, ktorá sa musí rovnať jedna, t. j.

$$I_{Mo} = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1}\right)^{\frac{E_S - E_D \times E_S}{E_D + E_S}} \times \frac{k_1 \times z_1 \times (z_2 - 1)}{k_2 \times z_2 \times (z_1 - 1)} = 1 \qquad (6)$$

Z rovnice (6) pre stanovené hodnoty k_1, k_2, z_1, E_D, E_S vypočítame hodnotu z_2, ktorá zabezpečí, že $I_{Mo}=1$ a teda aj $Mo_1 = Mo_2$. Rovnica (6) je rovnica vyšších rádov a riešime ju iteračnou metódou pomocou derivácií.

Z rovnice (6) boli vypočítané hodnoty z_2 pre rôzne úrovne parametrov z_1, E_D, E_S. Parametre sadzby DPH k_1 a k_2 sú určené štátom. Elasticitu dopytu uvažujeme v rozmedzí od 0,2 - 2 a elasticitu ponuky sme stanovili na výšku 1000. Stanovené hodnoty jednotlivých premenných dosadíme do odvodených vzťahov (1, 2 a 3) a získame hodnoty indexov ekonomických ukazovateľov, resp. ich percentuálne zmeny. V tab. 2 iba ilustratívne uvádzame ako sa má zmeniť sadzba obchodnej marže, aby obchod dosiahol taký objem marže ako pred zmenou sadzby DPH. Obchod zvýšením sadzby obchodnej marže vyrovná stratu,

ktorú by mu spôsobila nezmenená sadzba obchodnej marže. Výsledky výpočtov sú uvedené v tab. 3 a na grafe 2.

Tabuľka 2

Zmena sadzby obchodnej marže (ilustrácia)

E_D	k_1 = 1,19 k_2 = 1,2							
	Strata Mo^1	z_1	z_2	Mo^2	Strata Mo^1	z_1	z_2	Mo^2
0,2	-0,17	1,3	1,301	0	-0,17	1,6	1,601	0
0,7	-0,58	1,3	1,302	0	-0,58	1,6	1,605	0
1,2	-1,00	1,3	1,304	0	-1,00	1,6	1,611	0
1,6	-1,33	1,3	1,306	0	-1,33	1,6	1,621	0
2,0	-1,66	1,3	1,310	0	-1,66	1,6	1,644	0

Poznámka: Mo^1 je výška straty v % keď obchod nemení sadzbu obchodnej marže.

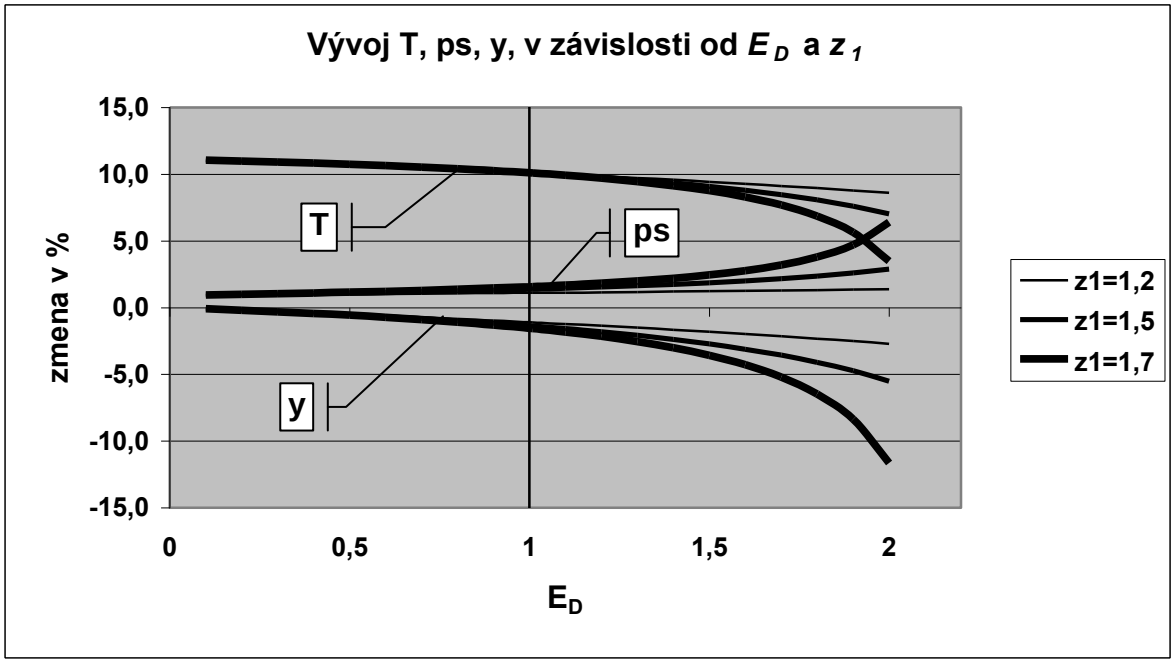
Mo^2 je nula % zmena objemu Mo, keď obchod zvýši sadzba zo z_1 na z_2.

Tabuľka 3

Vývoj ukazovateľov ps, y a T v závislosti od E_D a z_1

E_D	Sadzba obchodnej marže								
	z_1 = 1,2			z_1 = 1,5			z_1 = 1,7		
	ps	y	T	ps	y	T	ps	y	T
0,2	0,87	-0,17	5,11	0,90	-0,18	5,14	0,92	-0,18	5,15
0,7	0,95	-0,66	4,68	1,10	-0,76	4,73	1,18	-0,82	4,75
1,2	1,05	-1,25	4,17	1,41	-1,66	4,09	1,68	-1,97	4,04
1,6	1,15	-1,81	3,67	1,83	-2,85	3,26	2,53	-3,93	2,83
2	1,27	-2,49	3,08	2,62	-5,05	1,72	5,72	-10,53	1,26

Graf 2



Na základe výsledkov výpočtov môžeme prognózovať priemerné hodnoty a intervaly ekonomických ukazovateľov, ktoré platia pre zadané parametre premenných.
1) Spotrebiteľské ceny sa zvýšia v priemere o **1,5 %** v intervale od 0,8 % do 5,22 % v závislosti od elasticity dopytu a výšky pôvodnej sadzby obchodnej marže. Najviac sa zvýšia ceny tých tovarov, ktoré majú vyššie elasticity dopytu a sú zaťažené vyššími sadzbami obchodnej marže.
2) Objem výroby sa zníži v priemere o **1,8 %** v intervale od 0,2 % do 9,5 % v závislosti od výšky elasticity dopytu a výšky pôvodnej sadzby obchodnej marže.
3) Objem DPH sa zvýši v priemere o **4,3 %** v intervale od 1,26 % do 5 % v závislosti od výšky elasticity dopytu a výšky pôvodnej sadzby obchodnej marže.

Na tomto modeli sme analyzovali podmienky, kedy môže obchod dosiahnuť rovnakú úroveň objemu obchodnej marže, ak štát zvyšuje sadzbu DPH. Záverom tejto časti treba poznamenať, že obchod môže využiť túto situáciu (zvýšenie sadzby DPH) na zlepšenie svojej pozície. Ak to dovolia podmienky konkurencie, zvýši sadzbu obchodnej marže na takú úroveň, že objem marže bude väčší ako pred zmenou sadzby DPH.

2.4. Model konštantnej spotrebiteľskej ceny (D)

Ak štát zvyšuje sadzbu DPH a obchod nemení spotrebiteľskú cenu, potom obchod musí znížiť sadzbu obchodnej marže na takú úroveň, aby sa spotrebiteľská cena nezmenila. Úloha je určiť výšku sadzby obchodnej marže z_2, ktorá zabezpečí konštantnú spotrebiteľskú cenu. Túto úlohu riešime využitím vzťahu pre index spotrebiteľskej ceny, ktorý sa musí rovnať jedna, t. j.

$$Ips = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1} \right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}} = 1 \qquad (7)$$

Rovnicu (7) upravíme na základe poznanie, že číslo jeden dostaneme vtedy keď číslo jeden umocníme ľubovoľným mocniteľom a teda môžeme zapísať

$$Ips = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1} \right) = 1 \quad \text{rovnice teraz vyjadríme } \boldsymbol{z_2} \quad z_2 = \frac{k_1 \times z_1}{k_2} \qquad (8)$$

a $\boldsymbol{z_2}$ dosadíme do vzorca pre výpočet indexu objemu dane (3) a indexu objemu obchodnej marže (4).

Tabuľka 4

Vývoj ukazovateľov T a Mo v závislosti od sadzby obchodnej marže (%)

z_1	z_2	ps	y	T	Mo
1,1	1,091	0	0	4,39	-9,17
1,2	1,190	0	0	4,39	-5,00
1,3	1,289	0	0	4,39	-3,61
1,4	1,388	0	0	4,39	-2,92
1,5	1,488	0	0	4,39	-2,50
1,6	1,587	0	0	4,39	-2,22
1,7	1,686	0	0	4,39	-2,02

Spotrebiteľská cena sa nemení, nemení sa teda ani objem spotreby a tak oba indexy sa rovnajú jedna. Do odvodených vzťahov (3) a (4) dosadíme hodnoty sadzby DPH (k_1 a k_2) a výšku pôvodnej sadzby obchodnej marže (z_1). Sadzbu obchodnej marže uvažujeme v rozmedzí 1,1 – 1,7, t. j. 10 % – 70 %. Výsledky výpočtu sú uvedené v tabuľke 4.
Ak sa zvýši sadzba DPH z 19 % na 20 %, tak objem DPH sa zvýši o 4,4 %. Objem obchodnej marže sa zníži v priemere o 3,7 %, a pohybuje sa v intervale od 2 % do 9 % v závislosti od pôvodnej sadzby obchodnej marže.

ZÁVER

V tomto príspevku sme riešili problém, ako zvýšenie sadzby DPH ovplyvní zmeny spotrebiteľských cien, výrobu, objem DPH a objem obchodnej marže. Uvedený problém bol analyzovaný pomocou modelov založených na aparáte mikroekonómie. Pri riešení boli aplikované hlavne dva modeli založené na odlišných reakciách (stratégiách) obchodu: 1. Model B – štát zvyšuje sadzbu DPH a obchod nemení sadzbu obchodnej marže, 2. Model – C štát zvyšuje sadzbu DPH a obchod nemení objem obchodnej marže (zvyšuje sadzbu marže).

Keď štát zvýši sadzbu DPH obchod môže a nemusí reagovať na túto zmenu. Ak reaguje reakcia nemusí byť taká rigorózna ako predpokladajú uvedené modely. Správanie (reakcia) obchodu v závislosti od jednotlivých tovarov a konkurencie v obchode môže inklinovať buď k modelu B, alebo k modelu C. Z toho dôvodu aj syntetické výsledky prognózy jednotlivých ukazovateľov uvádzame ako priemerné hodnoty výsledkov modelu B a modelu C. Avšak najväčšie riziko v týchto prognózach predstavujú spotrebitelia, resp. ich reakcie na zmenu spotrebiteľských cien.

Pri zvýšení sadzby DPH z 19 na 20 percent prognózujeme zvýšenie spotrebiteľských cien v priemere o 1,1 %, pokles výroby v priemere o 1,3 %, a zvýšenie objemu DPH v priemere o 4 %.

Hlavné determinanty, ktoré ovplyvňujú intenzitu zmien analyzovaných ukazovateľov sú elasticita dopytu a výška sadzby obchodnej marže. Ak porovnávame neelastické tovary (E_D<1) s elastickými tovarmi (E_D>1), môžeme konštatovať, že zvýšenie sadzby DPH u neelastických tovaroch indukuje menší nárast spotrebiteľských cien, menší pokles výroby a väčší nárast objemu DPH. Rovnakým smerom pôsobí aj výška sadzby obchodnej marže. Preto najväčšie pohyby spotrebiteľských cien, vo výrobe (spotrebe) a v objeme DPH treba očakávať u tovarov, ktoré majú vysoké elasticity dopytu a vysoké sadzby obchodnej marže.

LITERATÚRA

[1] STRIEŠKA, Ľ.: Dane, marže a spotrebiteľské ceny (dokonalá konkurencia).Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2004, ISBN 80-225-1825-5.

[2] STRIEŠKA, Ľ.: Dane, marže a spotrebiteľské ceny (monopol).Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2009, ISBN 978-80-225-2769-9.

FAKTORY KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV A ICH ÚROVEŇ V DREVÁRSKYCH PODNIKOCH SR

COMPETITIVE FACTORS OF ENTERPRISES AND THEIR LEVEL IN WOOD PROCESSING ENTERPRISES SR

Andrea Sujová*

ABSTRACT

Business competitiveness was, is and will be in chief task of strategic management. The enterprise in market economy is under permanent pressure of competition. It is forced to innovate its internal processes, to respond to new situations and to discover new business activities bringing economic effect. The paper is focused on identification of competitive factors in enterprises determining their success. The attention is paid to evaluation of competitive factors in Slovak wood processing enterprises and to determination of their competitive advantages.

KEY WORDS

Business competitiveness, strategy, competitive factor, wood processing enterprise

JEL Classification

M19

ÚVOD

Konkurencieschopnosť podľa materiálov EÚ je definovaná ako schopnosť firiem, odvetví, regiónov, národov a nadnárodných regiónov generovať vysokú úroveň príjmov a zamestnanosti. Konkurencieschopnosť podniku znamená schopnosť podniku udržať si alebo zvýšiť svoj podiel na trhu. Konkurencieschopnosť na domácom trhu sa nazýva vnútorná a na zahraničnom trhu sa nazýva konkurencieschopnosť vonkajšia. Cenovú konkurencieschopnosť musíme odlišovať od kvalitatívnej konkurencieschopnosti, vďaka ktorej podnik získa lepšie postavenie vzhľadom k druhu svojich výrobkov. Závisí od takých faktorov, ako sú úžitkové vlastnosti výrobkov, kvalita, spoľahlivosť, značka, spôsob predaja, či podmienky financovania. Ceny hrajú až druhoradú úlohu a ich zníženie sa na konkurenčnej schopnosti zásadne neprejaví. V prípade, že ide o konkurenciu dvoch kvalitatívne porovnateľných produktov, závisí konkurenčná schopnosť na cene produktov, a teda na troch skupinách faktorov: na nákladoch a produktivite, na zisku podnikov, na výmennom kurze národnej meny. Zvyšovanie konkurenčnej schopnosti produktov podniku je jadrom jeho úspechu či neúspechu na trhu. Táto schopnosť je dôležitým predpokladom pre to, aby sa podnik mohol udržať na trhu a svoje pôsobenie na trhu naďalej upevňovať. Aby bol podnik schopný obstáť v tvrdej konkurencii, je nevyhnutné, aby mal dokonalé informácie o trhu, na ktorý sa snaží so svojimi výrobkami vstupovať, alebo na ktorom už pôsobí. Nemenej významné sú aj informácie o priamych, resp. potenciálnych konkurentoch. Podniky musia stavať na takých konkurenčných výhodách, ktoré vedú k ich rastu, musia presadiť programy rastu produktivity, ktoré znížia váhu cenovej konkurencie v prospech ďalších faktorov konkurencieschopnosti.

Faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť podniku

* Ing. Andrea Sujová, PhD., Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta, Katedra podnikového hospodárstva, spoluautorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. 1/0151/10 100%

Faktory konkurencieschopnosti podnikov je možné charakterizovať ako faktory určujúce úroveň konkurencieschopnosti podniku na trhu, pomocou ktorých je možné identifikovať konkurenčné výhody a nevýhody podniku.

Väčšina odborníkov [1, 2, 4] rozoznáva vonkajšie a vnútorné faktory. Porter (1992) spája jednotlivé vertikálne úrovne konkurencieschopnosti a ich faktory a poskytuje systematický prístup umožňujúci vysvetliť a predpovedať konkurencieschopnosť podniku.

Obrázok 1 Faktory konkurencieschopnosti podniku

Zdroj: upravené podľa Porter, M. E.: Konkurenční výhoda. Praha: Viktoria Publishing, 1992, s. 626

Podľa Portera (1992) vyššie úrovne vytvárajú podmienky pre konkurencieschopnosť, resp. pre tvorbu bohatstva, bohatstvo však neprodukujú. Bohatstvo sa tvorí na mikroúrovni, kde sa ľudské, kapitálové a prírodné zdroje pretvárajú na výroby a služby. Závisí od schopností podnikov produkovať hodnotné výrobky a služby využitím efektívnych metód a od kvality podnikateľského prostredia. Produktivita krajiny je daná produktivitou podnikov v nej operujúcich. V tomto zmysle produktívnejšie podnikové stratégie a procesy zároveň vyžadujú vzdelanejších a skúsenejších ľudí, lepšie informácie, kvalitnejšiu infraštruktúru, dobrých dodávateľov, dokonalejší výskum a podobne.

Podľa nášho názoru, faktory konkurencieschopnosti podnikov je možné rozdeliť do troch skupín: externé makroekonomické, externé mikroekonomické a interné faktory konkurencieschopnosti.

Externé makroekonomické faktory konkurencieschopnosti

- *Globalizácia* spôsobuje rozdelenie reťazcov tvorby hodnôt do malých decentralizovaných jednotiek. Globalizácia v mnohých prípadoch neprebieha systémom presunu výroby do krajín a lacnou pracovnou silou a ponechaním vysokokvalifikovanej práce, vývoja a výskumu v Európe. V súčasnosti dochádza k vzniku globálnej výrobnej štruktúry, ktorá optimalizuje štruktúru podniku v celosvetovom meradle.
- *Rýchlosť zmien* sa v súčasnosti zvyšuje. Týka sa to životných cyklov výrobkov a prognóz správania sa zákazníkov. Objavujú sa stále nové hodnoty a faktory úspechu, pre ktorých využitie je potrebný dostatok kvalitných informácií.
- *Liberalizácia a deregulácia trhov* vytvára predpoklady pre vstup nových konkurentov na existujúce trhy. Týka sa to najmä doteraz regulovaných trhov a trhov, na ktorých mali podniky a organizácie monopolné postavenie.
- *Demografický vývoj* je determinovaný starnutím populácie, čo ovplyvňuje zmenu spotrebiteľského správania. Spôsob života ľudí sa zrýchľuje a stáva sa konzumným.

Starnutie populácie sa odráža aj v poklese disponibilného počtu pracovných síl. To si vyžiada nový prístup k riadeniu ľudských zdrojov v podnikoch.

- *Digitalizácia trhov* je spojená s využívaním internetu a ostatných informačných a komunikačných technológií. Pozitívom digitalizácie je možnosť zefektívnenia úloh a procesov v podniku a zrýchlenie a rozšírenie možností inovácií.
- *Politické, ekonomické a legislatívne faktory makroprostredia* vytvárajú podmienky pre konkurencieschopnosť podnikov: politická a makroekonomická stabilita, dôvera verejnosti vo finančnú bezúhonnosť politikov, transparentnosť verejného obstarávania, miera klientelizmu, efektívnosť verejných výdavkov, vyspelosť finančného trhu, úroveň dodržiavania legislatívy, vymožiteľnosť práva.
- *Národný inštitucionálny rámec* – regionálna politika, priemyselná a vedecko-výskumná politika, politika zamestnanosti, daňový systém, úverová politika, štátne subvencie a dotácie.

Svetové ekonomické fórum posudzuje globálnu úroveň konkurencieschopnosti krajiny na základe 12 faktorov: verejné inštitúcie, infraštruktúra, makroekonomická stabilita, zdravie obyvateľstva, základné vzdelanie, vyššie vzdelávanie a tréning, efektívnosť trhu tovarov, efektívnosť pracovného trhu, vyspelosť finančného trhu, technologická pripravenosť, veľkosť trhu, vyspelosť podnikových procesov a inovácie.

Externé mikroekonomické faktory konkurencieschopnosti

- *Odvetvové a regionálne faktory* vytvárajú podmienky pre konkurencieschopnosť podniku v oblasti, v ktorej pôsobí. Patrí sem:
  - dostupnosť výrobných zdrojov (vstupné suroviny a materiály, pracovná sila, energie),
  - technicko-technologické a ekologické predpisy a štandardy pre podnikanie v danom odvetví,
  - úroveň technickej infraštruktúry: cestná sieť, železnice, letiská, telekomunikácie,
  - úroveň znalostnej infraštruktúry: univerzity, sieť stredných a vysokých škôl, výskumné inštitúcie, vzdelávacie centrá, poradenské agentúry,
  - úroveň štruktúry pre podporu podnikania: priemyselné zóny a parky, podnikateľské inkubátory, inovačné klastre
  - finančné systémy regionálnej podpory: granty, fondy EÚ, úvery na podpora investícií a podnikania.
- *Faktory trhového prostredia* sú faktory trhu, na ktorom podnik pôsobí. Konkurenčná pozícia podniku je podľa Portera (1992) určovaná pôsobením piatich základných faktorov: potencionálni konkurenti, etablovaní konkurenti, vyjednávacia sila zákazníkov, vyjednávacia sila dodávateľov a substitúty. Na súčasnom globalizovanom trhu môžeme faktory konkurencieschopnosti v trhovom prostredí charakterizovať nasledovne:
  - Tlak na inovácie výrobkov a procesov núti podniky neustále skracovať vlastný inovačný cyklus a prinášať nové inovácie na trh, ktoré v čo najväčšej miere uspokoja potreby a požiadavky zákazníkov.
  - Tlak na náklady a ceny je spôsobený otváraním trhov, rušením bariér vstupu na trh, núti podniky využívať outsourcing a sústrediť sa len na kľúčové činnosti a procesy podniku a tým znižovať náklady a ceny. Možnou reakciou na cenový tlak je stratégia nízkych nákladov, inovačná stratégia, alebo stratégia orientácie na segment najnáročnejších zákazníkov. Pri nízko nákladovej stratégií je nevyhnutná štíhla organizačná štruktúra, priamy predaj, štandardizácia výrobkov a optimalizácia nákupu.
  - Benchmarking konkurencie slúži na určenie pozície vo vzťahu k špičkovým konkurentom a umožňuje podniku zistiť konkurenčné výhody a nevýhody v porovnaní s konkurenciou. Pri benchmarkingu sa podnik porovnáva s konkurenciou na základe

hodnotiacich kritérií, tzv. kľúčových faktorov úspechu, medzi ktoré patria: značka a meno firmy, kvalita výroby, technická a cenová úroveň výrobkov, pružnosť dodávok a dodacie podmienky, podpora predaja, dostupnosť servisu, záručné podmienky, prístup do obchodných sietí a sietí subdodávateľov, marketing a reklama.

- Miera otvorenosti trhu podmieňuje pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov, existenciu bariér vstupu na trh, reakciu etablovaných podnikov na vstup nových konkurentov.
- Charakter cieľových skupín zákazníkov: počet a štruktúra zákazníkov, podmienky dopytu a tendencie jeho zmeny, náročnosť zákazníkov. Pri orientácií na najnáročnejších zákazníkov je potrebný vysoký stupeň flexibility a individuálna starostlivosť o zákazníka s dôrazom na poradenstvo.
- Kvalita a spoľahlivosť dodávateľov: úroveň riadenia dodávateľských reťazcov, dostupnosť a štruktúra dodávateľov, vyjednávacia sila dodávateľov.

Analýza faktorov trhového prostredia umožňuje identifikovať pre podnik príležitosti a hrozby trhu na ktorom podnik pôsobí, alebo chce naň vstúpiť.

Interné faktory konkurencieschopnosti podnikov

- *Inovatívnosť produktov:* musí ísť o inovácie takého typu, ktoré vyvolávajú nový dopyt. Najúspešnejšie sú výrobky poskytujúce zákazníkovi úžitok, ktorý sám neočakával. S tým súvisí schopnosť rýchlo reagovať na meniace sa požiadavky zákazníkov a maximálne skrátiť dodacie lehoty.
- *Spoľahlivosť a pružnosť dodávok:* podnik, ktorý chce byť úspešný, sústavne monitoruje ukazovatele spokojnosti zákazníkov, ktorými sú včasnosť, komplexnosť a kvalita dodávok.
- *Hodnota vnímaná zákazníkom:* zákazník je ochotný zaplatiť iba za hodnoty, ktoré vníma a oceňuje. Podniky preto stále viac ustupujú od produkcie štandardizovaných výrobkov určených pre veľké segmenty odberateľov. Prechádzajú k výrobkom prispôsobeným pre presne definované, malé segmenty zákazníkov, alebo dokonca pre jednotlivého zákazníka. Zaisťujú, aby produkty čo najpresnejšie uspokojovali hodnotu, ktorú zákazníci vnímajú.
- *Školení a motivovaní pracovníci* (kvalifikácia, produktivita, angažovanosť, medziľudské vzťahy). Výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku súvisí s angažovanosťou pracovníkov, počtom podávaných zlepšovacích návrhov, oddanosťou podniku, dodržiavaním podnikovej kultúry, vnútropodnikovej spolupráce a schopnosti tímovej práce.
- *Výrobné procesy*: využívanie moderných technológií a výrobných prostriedkov, organizácia výroby, metódy a techniky zlepšovania procesov, nahradenie sekvenčných procesov ich paralelným prevádzaním, zavádzanie maximálneho podielu výroby podľa objednávok.
- *Kvalita a technická úroveň výrobkov a služieb*: zavedený systém riadenia kvality podľa noriem ISO...
- *Systém manažmentu*: uplatňovanie moderných prístupov k manažmentu, t.j. procesných princípov, prvkov znalostného manažmentu, zoštíhľovanie manažmentu a organizácie.
- *Vhodná konkurenčná stratégia*, ktorá by mala byť zvolená na základe podrobnej analýzy konkurenčného prostredia a portfóliových analýz v podniku.
- *Finančná situácia podniku*: dostatočná likvidita a cash-flow podniku na adekvátne krytie úrokov na investovaný kapitál, hospodársky zisk na pokrytie nových investícií.
- *Produktivita* je miera, ktorá vyjadruje, ako efektívne sú využívané jednotlivé výrobné zdroje pri výrobe produktov. Je to pomer medzi výstupom z procesu a vstupom potrebných zdrojov. Konkurencieschopnosť výrobkov je najviac ovplyvňovaná produktivitou práce, ako pomerom počtu vyrobených výrobkov a počtu odpracovaných hodín.

- *Exportná výkonnosť podniku* určuje úspešnosť podniku na zahraničných trhoch, je meraná podielom vývozu na obrate podniku.
- *Kvalita marketingového mixu:* cenová úroveň produktov, využívanie foriem podpory predaja, poskytovanie popredajných služieb, budovanie imidžu podniku, propagácia, vybavovanie reklamácií, využívanie e-biznisu.

Zhodnotenie faktorov konkurencieschopnosti v drevárskych podnikoch SR

Slovenský drevospracujúci priemysel má komparatívne výhody vyplývajúce z dostatočných zásob domácej suroviny, dreva. Výrobné kapacity podnikov sú schopné komplexne spracovať sortimenty dreva produkované na našom území. Podnikateľské subjekty DSP v SR zabezpečujú približne 7,3 % z tržieb celkovej priemyselnej výroby SR. Drevárske podniky sú zamerané na spracovanie prvotnej drevnej suroviny a výrobu produktov určených na ďalšie spracovanie do finálnych výrobkov (rezivo, hranoly, drevotrieskové, MDF, OSB dosky, preglejky, lamely, podvaly).

Zhodnotenie externých makroekonomických faktorov

Na základe údajov zo správy o globálnej konkurencieschopnosti existujú faktory znižujúce a faktory podporujúce konkurencieschopnosť podnikov v SR, uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Makroekonomické faktory konkurencieschopnosti v SR

Faktory znižujúce konkurencieschopnosť	***Faktory podporujúce konkurencieschopnosť***
Vysoká miera klientelizmu	Otvorenosť zahraničnému vlastníctvu
Nízka vymožiteľnosť práva	Legislatíva podporujúca prílev investícií
Nízka dôvera verejnosti bezúhonnosti politikov	Otvorenosť zahraničným investíciám prinášajúcim na Slovensko nové technológie
Nízka efektívnosť verejných výdavkov	Nízke riziko terorizmu
Nízka pružnosť pracovnej legislatívy	Nízky prepad úrokových sadzieb

Zdroj: Svetové ekonomické fórum: Správa o globálnej konkurencieschopnosti 2010

Zhodnotenie externých mikroekonomických faktorov konkurencieschopnosti

Externé faktory konkurencieschopnosti drevárskych podnikov SR na mikroúrovni boli analyzované na základe údajov ministerstva hospodárstva a štatistického úradu SR (podrobnú analýzu viď publikácie [4, 5, 6]). Identifikované faktory uvádza tabuľka 2.

Tabuľka 2 Mikroekonomické faktory konkurencieschopnosti drevárskych podnikov SR

Faktory znižujúce konkurencieschopnosť	***Faktory podporujúce konkurencieschopnosť***
Neúčinná spolupráca s producentami dreva	Nezávislosť od dovozu materiálových vstupov
Vysoký podiel vývozu surového dreva	Nízke náklady na nákup surového dreva
Vylúčenie z finančnej podpory fondov EÚ	Dobrá kvalifikačná štruktúra pracovnej sily
Neexistencia podnikateľskej infraštruktúry	Vstup významných zahraničných investorov
Nízka úroveň technickej infraštruktúry	Vládne programy na podporu rozvoja DSP
Nižšie ceny konkurentov z tretích krajín	Ekológia a nízka energetická náročnosť výroby
Pokles dopytu po drevárskych výrobkoch	Dobrá úroveň znalostnej infraštruktúry

Zdroj: upravené podľa údajov MH SR, ŠÚ SR, Eurostat

Zhodnotenie interných faktorov konkurencieschopnosti drevárskych podnikov

Interné faktory konkurencieschopnosti drevárskych podnikov SR boli analyzované primárnym výskumom prostredníctvom dotazníka v 80 drevárskych podnikoch v SR. Vzhľadom na obmedzený rozsah príspevku uvádzame dosiahnuté výsledky výskumu v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Interné faktory konkurencieschopnosti drevárskych podnikov SR

Faktory znižujúce konkurencieschopnosť	***Faktory podporujúce konkurencieschopnosť***
Nízka likvidita a platobná schopnosť	Kvalita výroby a výrobkov (normy ISO)
Nedostatočné výrobkové a technologické inovácie	Pružnosť v prispôsobovaní sa požiadavkám zákazníkov
Nízka ekonomická sila a investičné zdroje	Exportná výkonnosť podnikov (60%)
Nedostatočné obchodné a marketingové aktivity	Kvalifikovaný personál
Neefektívne využitie výrobných kapacít	Rastúca produktivita práce
Funkčný systém manažmentu	Cenová úroveň výrobkov

Na základe identifikovaných faktorov konkurencieschopnosti drevárskych podnikov SR možno za ich konkurenčné výhody v rámci DSP EÚ možno považovať: *náklady na surové drevo, náklady na pracovnú silu, produktivita práce, kvalifikovaná pracovná sila, dostatočné možnosti odbornej prípravy a vzdelávania pracovníkov.*

ZÁVER

Faktory a procesy určujúce konkurencieschopnosť podnikov a zaisťujúce ich rozvoj sa v súčasnom období zintenzívnenia globalizačných procesov neustále menia. Konkurenčnú výhodu môže podnik vytvoriť tak, že buď zvýši úžitok, alebo zníži výdavky zákazníkom. Za rozhodujúci faktor konkurencieschopnosti je považovaná inovačná schopnosť podniku a rýchlosť realizácie inovácií. Zvýšiť alebo udržať si konkurencieschopnosť na súčasnom globalizovanom trhu núti podniky hľadať nové, necenové konkurenčné výhody a presunúť pozornosť od znižovania nákladov a cien k zvyšovaniu hodnoty poskytovanej zákazníkovi. Slovenské drevárske podniky by mali pozornosť venovať hlavne zvýšeniu inovačnej aktivity. Urýchlenie zavádzania produktových, procesných, technologických a systémových inovácií do praxe si vyžaduje všemožnú podporu inovačných aktivít firiem na regionálnej a národnej úrovni.

LITERATÚRA

[1] Mezinárodní kol. autorů : Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace. Ostrava: Ethics a VŠB – TUO, Ostrava, 2005.

[2] Pollak, H.: Má váš podnik budoucnost? Moderní řízení č. 3/2006, str. 42-45

[3] Porter, M. E.: Konkurenční výhoda. Praha: Viktoria Publishing, 1992, s. 626

[4] Rajnoha, R. a kol.: Zvyšovanie konkurenčnej schopnosti podnikov drevospracujúceho priemyslu SR s využitím efektívnych prístupov a nástrojov riadenia podnikov. Zvolen: TU vo Zvolene, 2008. 117 s.

[5] Sujová, A.: Aspekty reštrukturalizácie drevárskych podnikov. Zvolen: TU vo Zvolene, 2005. 68 s.

[6] Sujová, A.: Opportunities and threats for woodprocessing companies of European Union. In: Annual bulletin Intercathedra No 24, 2008, Poznaň, Poľsko, str. 129-133

[7] Štatistický úrad SR: Vybrané ekonomické ukazovatele drevospracujúceho priemyslu.

[8] www.economy.gov.sk

[9] http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html

EKONOMICKÉ DOPADY ÚSPORNÝCH OPATŘENÍ MINISTERSTVA KULTURY NA KONKRÉTNÍM SUBJEKTU

ECONOMIC IMPACT OF SAVING MEASURES OF THE MINISTRY OF CULTURE OF CZECH REPUBLIC ON A PARTICULAR SUBJECT

Ivana Svobodová*

ABSTRACT

The Ministry of Culture of the Czech Republic launched a series of saving measures for Prague theaters. The first proposal was to combine opera, ballet orchestra ensembles of the National Theatre and the Prague State Opera. This action should bring savings on labor costs of the ensembles members, who would no longer be contracted. However, the reduced ensembles will not be able to execute the same amount of performances as the ensembles of both theatres combined. After criticism of this proposal, the Ministry of Culture has changed the form of saving measures. Ensembles and orchestras will remain for both theaters, but the administrative and support positions will be merged in a single institution - the National Theatre. The ratio of artists and administrative positions is very different in the two theaters, so the economic impact is contradictory.V anglickom jazyku v rozsahu max. 10 riadkov.

KEY WORDS

The Ministry of Culture of the Czech Republic, Prague theater, savings on labor costs.

JEL Classification

M19

ÚVOD

Ministerstvo kultury České republiky se rozhodlo realizovat úsporná opatření u subjektů, které jsou financovány z tohoto resortu. Můj příspěvek se zabývá ekonomickými dopady návrhů, které byly doposud zveřejněny pro dva z těchto subjektů – Národní divadlo a Státní opera Praha. Tyto návrhy byly medializovány a hodnoceny převážně z hlediska uměleckých efektů.

Návrh Hermanovy studie

V říjnu 2010 připravila skupina pod vedením J. Hermana ideovou studii „Koncepční model operního divadla v Praze[1]“ pro odbor umění a knihoven Ministerstva kultury ČR. Na čtyřiceti stranách představila koncept, který by měl výrazně ovlivnit existenci Národního divadla, Státní opery Praha a částečně i Stavovského divadla.

Studie vysvětluje zasazení operních domů do historického rámce a ukazuje na příkladech Rakouska a Německa, jako zemí, které jsou kulturně a historicky blízké České

* Ing. Ivana Svobodová, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra managementu. Spoluřešitel projektu: Efektivní metodiky podpory malých a středních subjektů sektoru kultury v prostředí národní a evropské ekonomiky NAKI. Registrační číslo: DF11P01OVV024.
Příspěvek je výstupem tohoto projektu.

[1] [1] Herman, J., Golat, L., Šaldová, L.: Koncepční model operního divadla v Praze. Ideová studie. [online] 2010. [cit 5. 1. 2011]. Dostupné z http://www.mkcr.cz/assets/zpravodajstvi/zpravy/Koncepcni-model-operniho-divadla-v-praze_1.pdf

republice. Zabývá se rolí, počtem, repertoárem a strukturou souborů významných divadelních scén v Berlíně a ve Vídni.

Na příkladu těchto operních domů je vysvětlováno efektivní využívání potenciálu divadelních a operních souborů a orchestrů. A právě na principu sestavování a fungování těchto souborů v Berlíně a ve Vídni je postaven základní koncept pro Národní divadlo a Státní operu Praha.

Základní tezí koncepčního modelu je skutečnost, že „Současná podoba pražského operního divadla coby důsledek tohoto vývoje je po umělecké i organizační a ekonomické stránce dlouhodobě neudržitelná.“[2] Tato teze vychází právě z již zmiňovaného historického rámce posuzovaných tří metropolí. Historicky v hlavním městě vedle sebe existovala tzv. státní a tzv. lidová operní divadla. V Praze tedy Státní opera Praha a Národní divadlo. V současné době jsou však podle Hermanovy studie tato divadla ve statutu „státní“. Protože má Berlín problém financovat obdobné divadelní scény a odlišit strukturu jejich repertoáru, vyvozuje Hermanova studie závěr, že Praha bude mít v dohledné době obdobné problémy jako Berlín. Podle studie je potřeba jim předejít.

Předpoklady Koncepčního modelu

V Hermanově studii se uvádí, že je Národní divadlo nevhodné k provozování velké opery a baletu, ale je vhodné pro tradiční činohru. Naopak Státní opera Praha je jediná divadelní scéna v České republice využitelná pro provozování velké opery a tradičního baletu.

Ve studii jsou publikovány návrhy na využití pražských státních divadel:

- Stavovské divadlo by stalo centrem mozartovské interpretace,
- Národní divadlo je vhodné pro státní a slavnostní akce, pro velké, tradiční činoherní divadlo, k pořádání festivalů a mimořádných akcí a také k hraní české operní klasiky,
- Státní opera Praha je využitelná pro velké operní a baletní inscenace.

Obě divadla (Národní a Státní opera) mají stejnou cílovou skupinu. V Národním divadle je kapacita 995 sedadel, ve Státní opeře Praha pak 1041 sedadel. Průměrná návštěvnost je v operních divadlech okolo 70 %.

V jednom repertoárovém divadle lze za jeden měsíc odehrát 26 představení, v úvahu je nutné vzít desetiměsíční sezónu, tj. 260 představení za rok.

Ekonomické dopady Koncepčního modelu

Hermanova studie předpokládá, že přímé ekonomické úspory v rovině dotací jsou možné s omezením objemu prací, především pak omezením premiér a představení s nízkou návštěvností[3].

V roce 2009 se v Národním divadle odehrálo 326 představení (z toho 215 oper a 111 baletů), ve Státní opeře Praha to pak bylo 235 představení (z toho 189 oper a 46 baletů).

Měla by odpadnout představení, která jsou si typově podobná a lze je hrát v jednom divadle.

Dále předpokládá, že se ve Státní opeře Praha odehraje 260 představení (tedy maximum) a v Národním divadle 217 představení. Tato představení má realizovat nový,

[2] [1] Herman, J., Golat, L., Šaldová, L.: Koncepční model operního divadla v Praze. Ideová studie. [online] 2010. [cit 5. 1. 2011]. Dostupné z http://www.mkcr.cz/assets/zpravodajstvi/zpravy/Koncepcni-model-operniho-divadla-v-praze_1.pdf . str. 3.

[3] [1] Herman, J., Golat, L., Šaldová, L.: Koncepční model operního divadla v Praze. Ideová studie. [online] 2010. [cit 5. 1. 2011]. Dostupné z http://www.mkcr.cz/assets/zpravodajstvi/zpravy/Koncepcni-model-operniho-divadla-v-praze_1.pdf . str. 20.

baletní a operní soubor tak, aby odehrál dvě paralelní představení a nastudovat dvě paralelní premiéry. Orchestr musí být schopen, podle studie, odehrát všech 477 představení, nastudovat všechna operní a baletní představení a zároveň realizovat koncertní činnost.

Operní soubor a balet by měly sídlit v budově Státní opery Praha.

K úspoře by mělo dojít v oblasti mzdových nákladů. V Národním divadle bylo v roce 2009 evidováno celkem 626 zaměstnanců, ve Státní opeře Praha 358 zaměstnanců[4]. Propuštěním zaměstnanců v duplicitních pozicích se odhaduje úspora 554 pracovních míst. Konečný počet členů je plánován takto[5]:

- 80 členů baletu,
- 200 členů orchestru,
- 120 členů sboru.

Odhadem (z počtu prodaných vstupenek a průměrné ceny vstupenky) lze zjistit průměrnou tržbu na jedno představení ve výši 240 877 Kč. Poměřením s průměrnou mzdou na 1 zaměstnance v částce 31 tis. Kč, by tak mohlo opravdu dojít k úspoře nákladů v odhadované výši zhruba 43 mil. Kč. Nebude však realizováno 84 představení, tzn., že obě divadla přijdou o celkovou tržbu ve výši 72 mil. Kč. Tímto jednoduchým propočtem lze konstatovat, že v této fázi (bez dalších opatření) k žádné úspoře nákladů nedojde, naopak může dojít k prohloubení ztráty v rozpočtu hospodaření Ministerstva kultury.

Druhá varianta

Po významné medializaci tohoto Koncepčního modelu, která způsobila silnou kritiku převážně ze strany umělců, přišlo Ministerstvo kultury s upravenou variantou.

V této variantě by měl zůstat zachován počet souborů, tj. v Národním divadle budou všechny soubory – operní, divadelní, činoherní a orchestr, a stejně tak tomu má být i ve Státní opeře Praha. Plánovaná úspora má být v redukci tzv. administrativních a uměleckotechnických pracovníků. Vybraní administrativní pracovníci a uměleckotechnický personál bude v zaměstnaneckém poměru v Národním divadle, ale zároveň bude zajišťovat i obdobné procesy a aktivity ve Státní opeře Praha.

V této souvislosti je zajímavé srovnání stávajícího počtu tohoto obslužného personálu. V Národním divadle pracovalo v roce 2009 celkem 366 pracovníků v neuměleckých pozicích. Ve Státní opeře Praha však jen 72. V porovnání s počtem realizovaných představení a premiér na jednoho zaměstnance v této kategorii, vychází jednoznačně lépe Státní opera Praha, která s mnohem menším počtem zaměstnanců realizuje vyšší tržby než Národní divadlo.

Nesporně zajímavé je také sledování poměru uměleckých a administrativních pracovníků v obou divadelních scénách. Ve Státní opeře Praha je 70% podíl umělců na celkovém počtu zaměstnanců. V Národním divadle je tento poměr opačný – 31 % umělců oproti všem zaměstnancům.

Na pomyslnou misku vah přidejme i náklady na premiéru velké opery. Státní opera Praha uvádí průměrnou výši nákladů v částce 4 mil. Kč, Národní divadlo pak částku 19 mil. Kč. Jedná se samozřejmě o náklady průměrné, jsou opery, které se k těmto částkám nepřiblíží a naopak jiné, které je značně převýší. Tyto se však do repertoáru nezařazují každý rok.

U subjektů, které jsou financovány pomocí dotačních programů se také sleduje tzv. soběstačnost. V Národním divadle činí 35,57 %, ve Státní opeře Praha dokonce 40,81 %[6]. Nutno konstatovat, že obě divadelní scény jsou tak ve své soběstačnosti vysoko nad

[4] Výroční zprávy Národního divadla a Státní opery Praha za rok 2008 a 2009.

[5] [1] Herman, J., Golat, L., Šaldová, L.: Koncepční model operního divadla v Praze. Ideová studie. [online] 2010. [cit 5. 1. 2011]. Dostupné z http://www.mkcr.cz/assets/zpravodajstvi/zpravy/Koncepcni-model-operniho-divadla-v-praze_1.pdf . str. 24.

[6] Výroční zprávy Národního divadla a Státní opery Praha za rok 2008 a 2009.

evropským průměrem. V absolutním vyjádření jsou však čísla zajímavější, průměrná denní dotace na provoz Národního divadla je cca 1 300 tis. Kč, na provoz Státní opery Praha je to jen 400 tis. Kč. Opět je nutné konstatovat, že Státní opera Praha provozuje svoji činnost efektivněji nejen s menším počtem zaměstnanců, ale i s menší finanční částkou získávanou z resortu Ministerstva kultury. Stačilo by Národnímu divadlu, aby podobně efektivně řídil finanční prostředky jemu svěřené? Zřejmě ano, avšak se zde sledují i jiné než ekonomické cíle, neboť stávající ředitel Národního divadla byl nedávno pověřen vedením Státní opery Praha.

ZÁVĚR

Obě varianty, které doposud představilo Ministerstvo kultury ČR, nejsou doprovázeny ekonomickými propočty, které by jednoznačně mohly potvrdit či vyvrátit dosažitelnost plánovaných úsporných opatření. Do jisté míry je to dáno nízkou mírou zveřejňování ekonomických údajů[7] a také nastavením priorit, přičemž na prvním místě by měla být vždy ta umělecká. Tento příspěvek nabídl ekonomické propočty obou zveřejněných variant, ani jedna však nepovede k žádaným a snad i žádoucím úsporám v dotační politice Ministerstva kultury ČR.

LITERATURA

[1] Herman, J., Golat, L., Šaldová, L.: Koncepční model operního divadla v Praze. Ideová studie. [online] 2010. [cit 5. 1. 2011]. Dostupné z http://www.mkcr.cz/assets/zpravodajstvi/zpravy/Koncepcni-model-operniho-divadla-v-praze_1.pdf

[2] Výroční zprávy Národního divadla a Státní opery Praha za rok 2008 a 2009.

[7] Některé údaje zde publikované jsou sice z věrohodných zdrojů, ale standardně nezveřejňovaných a proto nejsou ani v tomto příspěvku uvedena jako citační zdroj.

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKU – KLADY A ZÁPORY
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – THE PROS AND CONS

Šárka Szökeová

ABSTRACT

The paper presents a social responsibility as a modern management concept, where the company apart from its economic interests takes into account the social and economic issues and shows that this approach can also bring us some concrete benefits. In the past few years, corporate social responsibility is gaining greater importance and influence of information not only business but also citizens, information on the responsible conduct of the company and sought to become one of the competitive advantage of responsible companies. The aim of this paper will show the pros and cons of the application of the concept.

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility (CSR), CSR pros and cons of CSR, implementation of CSR, CSR standards.

JEL Classification

M14 Corporate Culture, Social Responsibility

ÚVOD

Oblast společenské odpovědnosti je velmi důležitým tématem, které souvisí s nutností najít řešení globálních problémů dnešního světa. Společenská role a chování podniků nabývají v této souvislosti na důležitosti, jelikož jsou to právě firmy, které ovlivňují velikost spotřeby, nepřímo utvářejí životní styl obyvatelstva, čerpají přírodní zdroje k výrobě a ovlivňují přírodní prostředí. Na druhém břehu stojí veřejné mínění, které je vůči firmám stále méně tolerantní, a očekává od nich, že budou šetrněji využívat přírodní zdroje, že se zřeknou užívání otrocké a dětské práce či pomohou při rozvoji vzdělanosti a výzkumu.

Po celém světě je konceptu Společenské odpovědnosti firem, dále CSR, věnována čím dál větší pozornost. Podle výzkumů organizace CSR Europe začíná být společenská odpovědnost podniku důležitá i pro spotřebitele, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za výrobek od firmy, která se chová odpovědně.

Pojem společenská odpovědnost podniku

Položme si otázku, co to vlastně společenská odpovědnost podniku je. Zelená kniha EU (2001) definuje společenskou odpovědnost podniku jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“ World Business Council for Sustainable Development (1997) definici ještě rozšiřuje a na tento koncept nahlíží jako na „kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“

Obecně si zde podnik uvědomuje, že nemůže jednat pouze na základě práva a začíná dobrovolně přesouvat svůj zájem k dlouhodobým strategiím, které stojí na charakteristikách jako dobré jméno, dlouhodobá stabilita, spokojenost zákazníků atd.

Běžně se setkáváme s překladem „Corporate Social Responsibility“ či CSR, ovšem používá se i pojem „Social Accountability“, či zkratkou SA.

Důvody aplikace společenské odpovědnosti

Mezi ekonomy a manažery podniků v současnosti neexistuje shoda, co se týče aplikace a rozsahu společenské odpovědnosti, avšak moderní přístup k podnikání tento koncept respektuje především z těchto důvodů (Putnová, Seknička, 2007):

1. Jako snahu vyhnout se vládním zásahům – firmy dospěly k názoru, že je lepší stanovit si vlastní sebeomezení a rámce svého chování, než přijmout autoritativně zaměřené regulace, které jsou často reakcí na nevhodné chování firem.
2. Potřebu seberegulace byznysu jako odpovědnosti na jeho vzrůstající ekonomickou moc – ekonomická síla velkých korporací s sebou přináší kromě téměř neomezené ekonomické moci ještě další výrazný efekt. Tyto firmy se totiž stávají příkladem pro menší subjekty, měly by proto být zásadními tvůrci a nositeli chování, které další firmy napodobují.
3. Proměňující se vnímání byznysu ze strany veřejnosti – roste požadavek kontroly a transparentnosti podnikání. Důraz na ekologické a sociální otázky se stává součástí moderního životního stylu.

Firma se může stát společensky odpovědnou z mnoha dalších důvodů, nejčastější je snaha o zlepšování image a podnikové kultury nebo motivace zaměstnanců.

Výhody spojené s přijetím CSR

Je pochopitelné, že od zavedení konceptu CSR nelze očekávat okamžité výsledky. CSR je dlouhodobou strategií a přináší pozitiva až v dlouhém časovém horizontu.

Za jednu z nejpodstatnějších výhod označme růst zisku, kde byl jednoznačně prokázán pozitivní vztah mezi společensky odpovědnou firmou a rostoucím finančním výkonem. Podle studie DePaul University z roku 1997 si společnosti, které přijaly společenskou odpovědnost, vedou finančně lépe, než společnosti, které tak neučinily.

Jako další výhoda je označován zvýšený přístup ke kapitálu, který by firma bez společenské odpovědnosti nezískala.

Neopomenutelná výhoda je možnost snížení nákladů, v důsledku snížení produkce odpadů, díky účelnějšímu využívání energií a výběru recyklovaných materiálů k výrobě.

Jako další možná výhoda je uváděna lepší image, posílení věrnosti značce, lepší výkon pracovních týmů, možnost odlišení produktu od konkurence, úspory spojené s ekologickou praxí atd.

Některé nevýhody CSR

Za velkou nevýhodu spojenou s přijetím CSR bývá uváděna časová náročnost, dlouhodobý časový horizont návratnosti a dále obtížná měřitelnost výsledků.

Za další nevýhodu se uvádí skutečnost, že náklady společensky odpovědného chování se projevují nižšími dividendami vlastníků, nižší mzdou a vyšší cenou pro spotřebitele.

Z principu konceptu vyplývá, že je třeba se zaměřit na dvojí cíl, zisk a odpovědnost, což může být matoucí jak pro organizaci, tak i pro komunitu.

Náklady na zavedení systému je třeba investovat okamžitě, ale výnosy se projeví až podstatně později, uvádí se okolo 2,5 roku.

ZÁVĚR

Do budoucna lze předpokládat, že firmy, které se budou chovat společensky odpovědně se na trhu lépe prosadí. Role firem se v posledních letech výrazně změnila. Spotřebitelé už je nevnímají jen jako producenty výrobků a služeb, ale očekávají od nich, že budou plnit i další požadavky, například v oblasti životního prostředí či v problematice sociálních otázek. Z toho vyplývá, že aby byla firma v dnešním světě dlouhodobě úspěšná, musí tyto požadavky zapracovat do svých plánů a strategií. Řešením je právě zavedení konceptu CSR, i když dle výše uvedených výhod a nevýhod, ho rozhodně nelze přijmout bez výhrad.

LITERATURA

[1] *PUTNOVÁ, Anna; SEKNIČKA, Pavel. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 9788024716213.*

[2] *DYTRT, Zdeněk. Dobré jméno firmy. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 8086851451.*

[3] *ZADRAŽILOVÁ, Dana. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. Vyd. 1. Praha: C.H.Beck, 2010. 167 s. ISBN 9788074001925.*

[4] *PAVLÍK, Marek; BĚLČÍK, Martin. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 169 s. ISBN 9788024731575.*

[5] *GREGOR, Filip. Společenská odpovědnost firem a ochrana životního prostředí: jak hodnotit odpovědnost korporací?. Praha: Zelený kruh, 2007. 31 s. ISBN 9788025402047.*

[6] *ČANÍK, Petr; ŘEZBOVÁ, Libuše; ZAVREL, Tomas van. Metody a nástroje podnikatelské etiky. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 123 s. ISBN 8024511436.*

[7] *BUCHTOVÁ, Božena; ŠMAJS, Josef; KULHAVÝ, Viktor. Rozvoj manažerských dovedností. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 74 s. ISBN 8021038586.*

[8] *CLAPHAM, Andrew. Human rights obligations of non-state actors. Oxford: Oxford University Press, 2006. 613 s. ISBN 0198298153.*

[9] *TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem a závěry průzkumu v ČR, Business Leaders Forum, 2004 zdroj:* http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf.

[10] http://www.csr-online.cz/page.aspx?cs

ŠPECIFIKÁ TVORBY CIEN PRI ZOHĽADNENÍ GEOGRAFICKÝCH PODMIENOK TRHU

SPECIFICS OF PRICING WITH REGARD TO THE GEOGRAPHICAL CONDITIONS OF THE MARKET

Slavka Šagátová[1]

ABSTRACT

Geographical influences, reflecting different requirements of demand, as well as different level of the costs, must be taken into the when pricing. In order to establish itself in the conditions of competition on different markets, the enterprise must fight in different competitive environments. Pricing must be adjusted to these factors.. The enterprise must decide what price will be charged to individual customers in different locations and countries. The fundamental question solved by the enterprise is how to cover the costs associated with delivery of the product to the customer.

KEY WORDS

Price, factors affecting price, freight costs, delivery costs, flat price, zone price, basic point method.

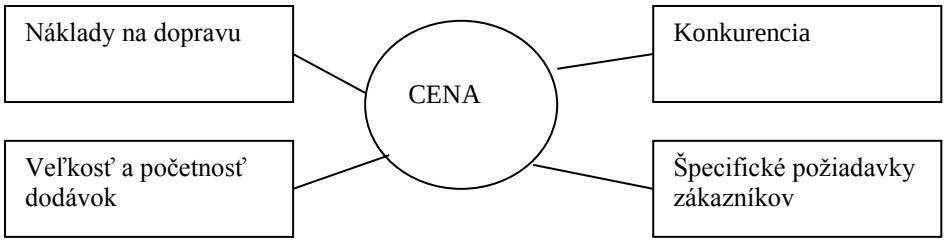
JEL Classification

L11, M32, R32

ÚVOD

Geografický rozsah trhu, na ktorom podnik pôsobí je dôležitým faktorom ovplyvňujúcim výšku ceny. Podnik väčšinou nestanovuje jedinú cenu, ale celú škálu cien, v ktorej sa odrážajú rozdiely v geografickom dopyte a nákladoch, požiadavky rôznych segmentov trhu, veľkosť objednávok, početnosť dodávok, záruky, poskytované zmluvné služby a ďalšie vplyvy. Na oddelených trhoch je preto potrebné uplatňovať rozdielne prístupy k tvorbe cien.

Obrázok 1 Faktory ovplyvňujúce tvorbu cien na geograficky oddelených trhoch



[1] Ing. Slavka Šagátová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č.1/0410/10 100%

1 Prístupy k tvorbe cien na geograficky oddelených trhoch

Podnik sa musí rozhodnúť, aké ceny bude účtovať jednotlivým zákazníkom v rôznych lokalitách a krajinách. Základnou otázkou je, ako pokryť náklady súvisiace s dodaním produktu odberateľovi:

a) Podnik môže tieto náklady preniesť na odberateľa ako dodatočnú prirážku k cene výrobku.
b) Podnik tieto náklady absorbuje (uhradí sám).

Problémom účtovania vyšších cien zákazníkom vo vzdialenejších oblastiach, s cieľom pokryť zvýšené náklady na prepravu, je zvyšovanie rizika, že k uzatvoreniu obchodu vôbec nedôjde. Alternatívnym riešením tohto problému je účtovať zákazníkom nižšiu cenu a dúfať, že nižšia cena zvýši dopyt a teda aj objem predaja. Takéto riešenie je však možné len v prípade, ak podnik disponuje dostatkom voľných výrobných kapacít a bude môcť zvýšený dopyt uspokojiť. Pri riešení tohto problému je možné využiť nasledovné prístupy k tvorbe cien[2]: a) Cenová tvorba z geografického hľadiska
b) Cenová tvorba zameraná na dodacie ceny

V medzinárodnom obchode boli jednotne upravené podmienky prevzatia nákladov a prevzatia rizík medzi dodávajúcim a kupujúcim. Medzinárodné obchodné podmienky INCOTERMS upravujú výklad obchodných zvyklostí.

2 Cenová tvorba z geografického hľadiska

Pri tejto tvorbe cien je snaha presunúť dopravné náklady, ako aj zodpovednosť za prepravovaný tovar na zákazníka. Vzhľadom na požiadavky presadenia sa v podmienkach trhového prostredia aj na vzdialených trhoch, je snaha zmierniť celý systém geografickej tvorby cien zavedením opatrení umožňujúcich istú kompenzáciu prepravných nákladov.

Tvorba ceny bez prepravných nákladov

Najjednoduchšou metódou riešenia pokrytia rozdielnych prepravných nákladov je ich presunutie na zákazníka.[3] Vznikne tak cena pri, ktorej presúva predávajúci všetky práva a povinnosti, súvisiace s prepravou a dodávku produktu, na zákazníka. Dôležité je určiť miesto, kde dôjde k prevodu práv. Spoločne s právami sa na kupujúceho presunú i ďalšie povinnosti vrátane zodpovednosti za prepravu a s ňou spojené náklady. Zákazník je potom zodpovedný za náklady prepravy z miesta produkcie. Takýmto miestom môže byť nakladacia rampa výrobcu alebo prekladisko špedičnej spoločnosti. Zákazník si sám zvolí i spôsob prepravy, môže ísť o použitie vlastného prepravného prostriedku alebo využitie služieb prepravcu. Zároveň tak preberá na seba riziká vyplývajúce zo zodpovednosti za prepravovaný tovar v prípade jeho straty, poškodenia, alebo odcudzenia.

Takéto riešenie dodania tovaru má pre výrobcu niekoľko výhod:

- realizácia rovnakej rentability predaja nezávisle na geografickej polohe kupujúceho,
- zníženie nákladov na odbytové činnosti podniku,
- jednoduchšia prognóza očakávaných výnosov.

Výhodou pre zákazníkov je spravodlivé prerozdelenie nákladov na prepravu. Žiadny kupujúci nie je diskriminovaný a žiadny nieje zvýhodňovaný v oblasti nákladov na prepravu. Rozsiahle

[2] Podľa: Doge, R. H. – Nessim, H.: Pricing. Zásady a postupy tvorby cien, 1. vydanie, Praha: Management press 1997, s. 133, ISBN 80-85943-34-4,

[3] V medzinárodnom obchode je takáto cena označovaná skratkou FOB (free on board – vyplatenie na palubu lodi).

uplatňovanie tejto metódy, sa využíva predovšetkým pri výrobkoch, kde dopravné náklady predstavujú len malú časť celkových nákladov.

Okrem množstva výhod má však tento systém i niekoľko nevýhod. Ak je postup cenovej tvorby nezahŕňajúcej prepravné náklady striktne dodržiavaný prináša výrobcovi riziko geografického zúženie potenciálneho trhu. Zákazníci, ktorí sa nachádzajú bližšie ku konkurencii v snahe ušetriť prepravné náklady radšej nakúpia jej produkty. Tomuto typu geografického obmedzenia čelia najme výrobcovia s vysoko štandardizovanými výrobkami resp. výrobcovia objemných komodít nižšej hodnoty. Podniku tak vznikajú problémy, že jednotliví zákazníci platia za rovnaké výrobky rozdielne ceny. Uvedené skutočnosti tak obmedzujú priestor, v ktorom môže byť podnik konkurencieschopný a obmedzujú realizáciu celonárodnej distribúcie. Odľahlejšie trhy sa stávajú pre výrobcov, vplyvom vysokých prepravných nákladov, uzatvorené. Preto je v takýchto prípadoch výhodné využiť iný spôsob geograficky orientovanej tvorby cien.

Cena absorbujúca prepravné náklady

V prípade ak má podnik veľký záujem o určitého zákazníka alebo geografickú oblasť, môže zvoliť cenu absorbujúcu dopravné náklady. Pri uplatnení tejto cenovej stratégie predávajúci uhradí celé skutočné náklady na dopravu, alebo ich časť, s cieľom získať zákazku. Podnik očakáva, že získanie väčšieho objemu predaja prinesie pokles jednotkových nákladov čo vykompenzuje zvýšené dopravné náklady. Táto stratégia býva používaná najme pri prenikaní na nový trh, ale aj pri snahe udržať podnik na existujúcom trhu, so silnou alebo prudko rastúcou konkurenciou.

Jednoduchým a priamym spôsobom, ako dosiahnuť rovnaké cenové podmienky pre všetkých, je ponúknuť zákazníkom preplatenie dopravných nákladov. Zákazník teda získa tovar bez nákladov na platby prepravcovi. Práva spojené s tovarom technicky prechádzajú na zákazníka v mieste výroby výrobku. Výrobca však ako platca prepravného môže sám vyhľadávať prepravcov ako aj uplatňovať náhradu škody za zákazníka. Výrobca tak zabezpečuje zákazníkovi služby, ktoré sú nad rámce jeho právnej zodpovednosti. Keďže všetkým zákazníkom sú účtované rovnaké ceny, ale náklady sú rôzne podnik dosiahne pri dodávkach jednotlivým zákazníkom rôznu ziskovosť. Tieto rozdiely môže podnik kompenzovať dvoma spôsobmi:

1. Spriemerovanie sadzieb prepravného do všetkých trhových lokalít, ktoré podnik zásobuje. Konečná cena výrobku pre zákazníka sa stanoví tak, že sa k základnej cene pripočítajú priemerné dopravné náklady.
2. Metódou váženého priemeru, pri ktorej je každá trhová lokalita vyvážená významnosťou danou objemom predaja. Konečná cena je súčtom výrobnej ceny a nákladov na dopravu, stanovených metódou váženého aritmetického priemeru. Táto metóda navyšuje dopravné náklady a teda aj konečné ceny odberateľom, ktorí sa nachádzajú bližšie k výrobcovi a naopak znižuje reálne ceny kupujúcim zo vzdialenejších oblastí.

Alternatívou uvedeného postupu je, že si kupujúci sám zabezpečí prepravu a vzniknuté náklady odčíta z fakturovanej čiastky za nakupované výrobky. Predajná cena, za ktorú sa budem predávať výrobok na všetkých trhoch sa stanoví ako súčet základnej ceny a priemerných dopravných nákladov. Konečná cena, ktorú zákazníci zaplatia do pokladne sa určí po odčítaní prepravných nákladov. Zákazníci na vzdialenejších trhoch si obvykle odpočítajú vyššie prepravné náklady čo spôsobí, že zaplatená cena bude nižšia ako základná cena. Na druhej strane pri predaji zákazníkom na bližších trhoch sa odpočítajú nižšie prepravné náklady. Zaplatená cena tak bude vyššia ako základná cena a podnik získa tzv. „tieňové prepravné náklady“ (rozdiel medzi cenou zaplatenou na blízkom trhu a základnou

cenou). Celý systém by mal byť nastavený tak, aby ceny pri nízkych prepravných nákladoch stačili na vyrovnanie straty z predaja vzdialeným odberateľom.

Zjednotené prepravné

Pri snahe presadiť sa na vzdialených trhoch možno použiť zjednotené prepravné. Ide najmä o trhy kde podnik musí čeliť konkurencii dodávateľov, ktorí majú k zákazníkovi bližšie. Pri riešení tejto situácie môže predávajúci pristúpiť k úplnej alebo čiastkovej absorbcii nákladov na dopravu oproti konkurencii. Postavenie predávajúceho a kupujúceho je rovnaké ako v predchádzajúcich prípadoch, to znamená, že zákazník preberá zodpovednosť za tovar hneď ako opustí závod. Predávajúci sa však snaží zachovať rovnosť medzi zákazníkmi, pokiaľ ide o jednotnú nadobúdaciu cenu. Pri stanovení predajnej ceny pripočíta k základnej cene priemerné dopravné náklady zistené z celkových dopravných nákladov na jednotlivých trhoch. Tento postup je prakticky analogický s tvorbou jednotnej ceny, rozdielom je spôsob preberania zodpovednosti za tovar.

3 Cenová tvorba zameraná na dodacie ceny

Zodpovednosť za organizáciu prepravy a všetky náklady spojené s prepravou nesie v tomto prípade predávajúci (výrobca).

Jednotná cena

Pri jednotnej cene účtuje podnik všetkým zákazníkom nielen rovnakú cenu za tovar, ale i za dopravu, a to bez ohľadu na geografickú polohu kupujúceho. Pri kalkulácii cien sa nezohľadňujú náklady na prepravu u jednotlivých transakcií, ale dopravné sa započítava do ceny v priemernej výške. Výsledkom tejto cenovej stratégie je to, že zákazníci z bližších oblastí budú vyvíjať snahu získať produkty od iných dodávateľov z blízkeho okolia, ktorí uplatňujú tvorbu cien nezohľadňujúcu prepravné náklady. Výhodou tejto metódy je jej jednoduchšia administratíva a skutočnosť, že jednotnú cenu možno využiť pri propagácii výrobkov.

Zónová cena

Zónová (pásmová) cena je kompromisom medzi cenami neuhrádzajúcimi prepravné náklady a jednotnou cenou. Pri tvorbe tejto ceny podnik rozdelí trh do dvoch alebo viacerých zón, z ktorých každá má vlastnú jednotnú cenu. V tomto prípade žiadny zákazník z rovnakej zóny nemá výhodu oproti inému zákazníkovi z rovnakej zóny. V rámci zóny však dochádza k vzájomnej kompenzácii nákladov medzi zákazníkmi vzdialenejšími a bližšími k miestu výroby. Pri stanovení dodacej ceny pre určitú zónu sa zohľadňujú nielen prepravné náklady ale aj konkurenčná pozícia na trhu. Rozsiahle vysoko konkurenčné trhy majú stanovené nižšie ceny. Menšie a menej konkurenčné trhy využívajú vyššie ceny.

Medzi výhody tejto metódy možno zaradiť:

- Príležitosť k rozšíreniu trhu – zavedenie modifikácií prepravného, čo zvyšuje konkurencieschopnosť najmä ak dopravné náklady tvoria podstatnú časť nákladov výrobku.
- Jednoduchosť pri stanovení ceny.
- Kupujúci presne vedia aké budú náklady objednaného výrobku.
- Uvádzania ceny pri regionálnej propagácii.
- Možnosť pružného prispôsobovania sa konkurencii pri tvorbe ceny.

Nevýhody tejto metódy sú:

- Predávajúci je nútený priebežne sledovať každý zo svojich trhov.
- Pokles ziskového rozpätia, ak predávajúci absorbuje dopravné náklady za účelom geografickej expanzie.
- Diskriminácia zákazníkov umiestnených v blízkosti hraníc jednotlivých zón.

Metóda základného bodu

Metóda základného bodu vychádza zo stanovenia určitého „východiskového bodu“, ktorý sa stáva základom pre výpočet prepravných nákladov ako zložky ceny. Všetkým zákazníkom sú účtované dopravné náklady z tohto bodu bez ohľadu na to, odkiaľ sa tovar skutočne dopravuje. Používanie tejto metódy je výhodné najmä v prípade, ak všetci výrobcovia z rovnakej oblasti používajú rovnaký východiskový bod. Potom všetci dodávatelia majú rovnané podmienky bez ohľadu na svoje geografické umiestnenie.

Táto cenová stratégia sa používa najme v prípade ak ide o homogénne výrobky, a ak náklady prepravy predstavujú podstatnú časť celkových nákladov na získanie výrobku. Pri použití systému „východiskového bodu“ neexistujú žiadne vzťahy medzi skutočne vynaloženými nákladmi na prepravu a poplatkami za prepravu uhradenými zákazníkmi. Fakturované prepravné tak neodráža skutočné náklady na prepravu. Niektorí zákazníci budú platiť viac ako sú skutočné náklady na prepravu, zatiaľ čo iný budú platiť menej. Poplatky prevyšujúce skutočne vynaložená náklady však môžu byť považované za nelegálen. Napríklad podnik sídliaci v Trenčíne si stanoví ako východiskový bod Trnavu. To znamená, že všetci zákazníci z Trenčína budú musieť zaplatiť dopravné náklady z Trnavy do Trenčína, napriek tomu že výrobok je v skutočnosti vyrobený v mieste spotreby. Firmy si môžu zvoliť aj viac východiskových bodov a pre konkrétneho zákazníka použiť geograficky najbližší.

ZÁVER

Podnik pôsobiaci na rôznych trhoch musí svoju cenovú tvorbu prispôsobiť množstvu špecifických vplyvov, ktoré na týchto trhoch pôsobia. V dôsledku uplatňovania zliav, príplatkov a propagačnej podpory rozdielne na jednotlivých trhoch, podnik len ojedinele dosiahne rovnaký zisk z rovnakých produktov predávaných na rôznych trhoch. Pre zabezpečenie celkovej rentability je preto dôležité, aby si podnik zvolil optimálny spôsob cenovej tvorby s ohľadom na geografické vplyvy, pri predaji v rôznych lokalitách.

LITERATÚRA

[1] Doge, R. H. – Nessim, H. Pricing. Zásady a postupy tvorby cien, 1. vydanie, Praha: Management press 1997, 203 s, ISBN 80-85943-34-4

[2] Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. 1 vydanie, Praha: Grada Publishing, a.s. 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3

[3] Kotler, P. Marketing. Management. Analýza, plánování, realizace a kontrola. 3. doplnené a upravené vyd. Praha: Victoria Publishing 1997, 787 s. ISBN 80-85605-08-2

NACHÁDZA FINANČNÝ CONTROLLING UPLATNENIE AJ V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH?

DOES THE FINANCIEL CONTROLLING FIND ITS PLACES IN SMALL AND MIDDLE COMPANIES?

Vladimír Šebej[1] a Ľubica Foltínová[2]

ABSTRACT

Companies are looking for tho most eefficient way, how to increase their competitiveness, increase work efficiency, decrease of cost. This status doesnt belongs just to the big companies, but in similar situation there are also small and middle companies. They need to find out the way how to survive and exist in this business environment. Companies nowadays rivalship is requiring to change of how are they managing now. Here we can see the sense of controlling, which brings with its system and tools new approaches to managerial leading and decision making suitable for big companies, sucha as for those smaller one. Abroad there is nothing uncommon, but in Slovakia we need to grow up for it.

KEY WORDS

Financial controlling, small and middle comapnies,

JEL Classification

M49, G39

ÚVOD

Podniky hľadajú najefektívnejšie spôsoby zvyšovania svojej konkurencieschoponosti, zvyšovania efektívnosti svojej činnosti, znižovania spotreby svojich ekonomických zdrojov. Tento stav sa nevzťahuje len na veľké podniky, ale v podobnej situácii sa nachádzajú aj malé a stredné podniky. Musia hľadať cesty a spôsoby, ako v tomto prostredí prežiť a existovať. Súčasné podnikové súperenie si vyžaduje zmeniť spôsoby riadenia. Tu sa ukazuje význam controllingu, ktorý svojimi nástrojmi do podnikového riadenia prináša moderné a efektívne riešenie, uplatniteľné aj v malých a stredných podnikoch. V zahraničí to nie je nič neobvyklé, na Slovensku sa k tomu ešte musíme dopracovať.

Význam finančného controlling a vzťah k riadeniu malých a stredných podnikov

Manažéri mali a stále majú pred sebou dôležitú úlohu, zefektívniť riadenie, rýchlejšie a pružnejšie reagovať na všetky významné zmeny na trhu, získavať a pracovať s relevantnými informáciami a tiež nastaviť fungovanie spoločností oveľa pružnejšie, ako tomu bolo doteraz. Kladie sa ešte väčší dôraz na získavanie kvalitných ekonomických a finančných podkladov, zvyšujú sa požiadavky na controlling a stúpa jeho dôležitosť a postavenie v rámci spoločnosti. Ak chcú manažéri efektívne pracovať a byť pripravený na zmeny v ekonomike, musia v sebe integrovať jednu dôležitú skutočnosť, controllor sa stáva v spoločnosti business partnerom.

[1] Ing. Vladimír Šebej, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%

[2] Ing. Ľubica Foltínová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%

Toto je trend a fakt, ktorý potvrdzuje realita z podnikovej praxe. Realita tiež ukázala, že podobné nástroje, podobné informácie, podobné podklady pre rozhodovanie potrebuje aj manažment menších spoločností. Majitelia a konatelia už nemôžu robiť tak jednoducho živelné rozhodnutia, ako v minulosti, aj tieto spoločnosti potrebujú zmenšovať náklady, aj tu už spoločnosti potrebujú mať priebežné informácie o ekonomickej situácii v ich podniku. Podniky si potrebujú zostavovať rozpočty, potrebujú základné kalkulácie, aby mohli operovať s cenovou ponukou. Tu je priestor, tu je miesto, kde sa uplatňujú controllingové nástroje. Nie pre všetky spoločnosti, nie všetky nástroje sú potrebné, efektívne, vyhovujúce, ale čiastkové činnosti používané finančným controllingom si svoje uplatnenie nachádzajú aj v týchto malých a stredných podnikoch. „Dobrou organizáciou controllingových činností, zjednodušením prístupov k zdrojom, včasnosťou podkladov a ich prvotriednou kvalitou sa dajú racionalizovať controllingové činnosti. Pri racionalizácii podniku by ten nemal zabúdať racionalizovať procesy aj samotného controllingu.“[3]

Je dôležité si uvedomiť ako controlling napomáha fungovaniu podniku. Podľa Vravca spočíva význam controllingu v tom, že:[4]

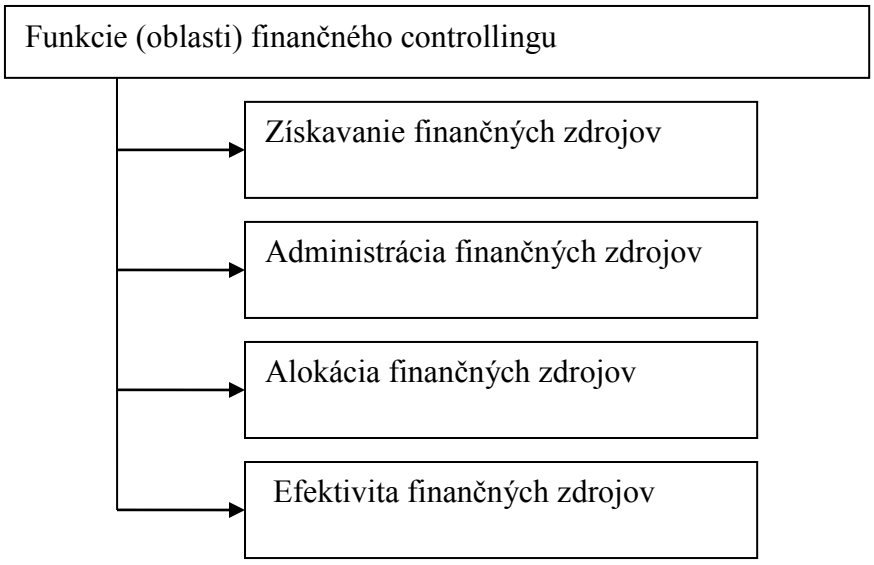
1. sústreďuje energiu podniku na rozhodujúce ciele, pri zachovaní istej voľnosti manažérom,
2. monitoruje, analyzuje a koriguje správanie podnikateľského subjektu v čase,
3. zabezpečuje koordináciu všetkých zamestnancov a organizačných zložiek podniku podľa stanovených štandardov, noriem, zásad, rozpočtov, spôsobov komunikácie a pod.,
4. znižuje mieru neistoty a zmierňuje, resp. odbúrava rôzne riziká ohrozujúce podnik,
5. stanovuje zásady a postupy, ako riešiť opakujúce sa situácie v transformačnom procese,
6. zabezpečuje manažérom spätnú väzbu a umožňuje im efektívnejšie sa rozhodovať o budúcnosti.

Vývoj v podnikateľskom prostredí ovplyvňuje požiadavky na manažérske riadenie a jeho zabezpečenie informáciami, čo sa nevyhnutne prejavuje v postavení a úlohe pracovníka finančného controllingu v podniku. „Ako historicky najstaršia sa presadzovala funkcia „registrátora“, čo znamená poskytovanie informácií o skutočných výsledkoch a ich porovnanie s plánom (rozpočtom), zisťovanie a analýza odchýlok. Tento systém mal zabezpečiť, aby nevznikali takmer žiadne odchýlky, resp. aby bol plán (rozpočet) splnený. Deformácia, ku ktorej uplatnenie tohto prístupu vedie, je v praxi dostatočne známa a kritizovaná. Pritom v praxi sa v rade našich podnikov táto požiadavka nulových odchýlok ešte stále uplatňuje a prostredníctvom motivácie i podporuje.“[5]

Ak hovoríme konkrétne o finančnom controllingu, Sedliačiková uvádza nasledujúce funkcie, resp. oblasti jeho fungovania zobrazené na obrázku č. 1

[3] Sopóciová, Jana. Implementácia nového systému kontrollingu v skupine HTC, 2009, In Controlling- prvé vydanie, str. 25, ISBN 1801-6251
[4] Vravec, J: Model hodnotenia kvality a efektivity podnikového controllingu. Controlling, 2009. č.9, ISSN 1801-6251
[5] Fibírová J, Šoljaková L: Postavenie controllingu v podniku (I.). Controlling, 2008. č.3, ISSN 1801-6251

Obrázok 1: Funkcie finančného controllingu



Zdroj: SEDLIAČIKOVÁ M., 2004. Teoretické a praktické prístupy k finančnému controllingu. V: Ekonomika a manažment podnikov, Zvolen. str. 307-314

Pri rozhodovaní o zavedení finančného controllingu a vôbec o implementácii controllingu ako takého, si každý podnik musí zvážiť argumenty pre zavedenie, ale aj proti. Je dôležité poznať výhody a pozitíva implementácie a uplatnenia tohto nástroja manažmentu a to predovšetkým manažérmi. Znalosť z ich strany determinuje rozhodovací proces, či je aplikácia takéhoto nástroja pre podnik efektívna a ako, v akej forme controlling implementovať, správne vytýčiť kompetencie, úlohy metódy a nástroje.

Finančný controlling v procese plánovania, riadenia a kontroly finančných tokov sústredí svoju pozornosť na pracovný kapitál, predovšetkým na controlling pohľadávok a zásob, ako zdroje a predpoklady budúcich finančných tokov a súčastne miesto viazania kapitálu.

Fungovanie finančného controllingu závisí na kvalite použitých controllingových nástrojov, na konzistencii plánovacích a riadiacich systémov a rovnako na kvalite riadiacich informačných systémov spoločnosti.

V súčasnosti nielen veľké, ale aj stredné a malé dynamicky sa rozvíjajúce podniky pri svojej činnosti produkujú veľké množstvá dát. Vzhľadom na ich množstvo a dynamiku zmien nie je prakticky možné tieto dáta spracovať klasickými metódami. Prudký rozvoj informačných technológií však umožňuje tieto dáta spracovávať a vyhodnocovať oveľa efektívnejšie ako prostriedkami bez ich použitia, v súčasnosti je to v podstate už prakticky nereálne.

Súvaha, výkaz ziskov a strát či prehľad o finančných tokoch postačujú ako zdrojm informácií pre finančnú analýzu, no nekonkretizujú jednotlivé oblasti vo vnútri podniku. Ich vypovedacia schopnosť rovnako nie je dostatočná ani pre analyzovanie týchto oblastí. Preto sa vyžaduje v rámci controllingu vytvoriť výkazníctvo, ktoré by v dostatočne informovalo o jednotlivých strediskách, ich hospodárení a vnútornej štruktúre. Takto nastavené controllingové výkazníctvo poskytuje podklad pre správne rozhodovanie, čo je snahou vedenia firmy. Na tieto účely slúži celá množina aplikácií v informačných technológiách

počnúc štandardnými legislatívou definovanými účtovnými reportmi až po sofistikované aplikačné programové vybavenia na komplexné

Pre fungovanie finančného controllingu v malých a stredných podnikoch jestvuje viacero špecifík, ktoré je potrebné a nutné si uvedomiť. Niektoré z týchto špecifík nám popísal Eschenbach a sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tauľka. l Významné zvláštnosti malých a stredných podnikov vo vzťahu ku controllingu

Znaky malých a stredných podnikov	Pôsobenie na controlling
Organizácia a manažment - Vlastník – podnikateľ - Preťaženie manažmentu - Málo delegácie - Nie sú problémy s koordináciou - Nie sú vytvárané oddelenia - Hromadenie funkcií - Nízky stupeň formalizácie - Organizácia orientovaná na osobnosti - Patriarchálne vedenie - Menší význam dosiahnutia zisku	Neexistuje pozícia controller. Funkcie controllingu preberajú tí zamestnanci, ktorí sa najlepšie hodia pre existujúce úlohy. V mnohých prípadoch sa controlling stáva vecou šéfa. Koordinačná funkcia controllingu ustupuje do pozadia, oproti tomu získavajú na význame podporné funkcie. Controller sa stáva sparingpartnerom managmentu.
Plánovanie, riadenie, kontrola - Chýbajúce znalosti riadenia podniku - Nedostatočné informačné hospodárstvo - Chýbajúce znalosti o okolí podniku - Nedostatočne vyvinuté plánovanie - Žiadne strategické plánovanie - Improvizácia je v popredí - Riadenie a kontrola v neformálnom osobnom kontakte - Malé rozšírenie kalkulácie nákladového	V popredí stojí informačná úloha controllingu. Formálne plánovanie a controla získajú prostredníctvom controllingu na význame, nemali by ale potlačovať flexibilitu a pripravenosť k improvizácii, ale podporovať ju. Nástroje controllingu musia byť ľahko prístupné a nesmú predpokladať žiadne rozsiahle podnikovohospodárske znalosti.

Zdroj: Eschenbach, R. a kol.: Controlling, 2004

Vytváranie systému controllingu v malých a stredných podnikoch sa musí orientovať na špecifické rysy a potreby podnikov. Aj v najmenšom podniku môže byť realizovaný controlling, ak sme schopný si uvedomiť, že tu nie je reálne, aby finančný controlling fungoval v plnej miere, plnil všetky možné funkcie a vykonával všetky činnosti, ktoré spadajú do jeho kompetencie. Stále najvačšou bariérou uplatnenia tohto nástroja riadenia v malých a stredných podnikoch na Slovensku je ich nevedomosť o činnosti a výhodách, ako aj s tým súvisiace ignorovanie a podceňovanie controllingu.

ZÁVER

Veľkú časť trhu obhospodarujú veľké, nadnárodné, globálne podniky, no stále existujú segmenty, kde je pre ne neekonomické sa angažovať a tam je priestor pre menšie podniky, aj keď tento priestor sa zmenšuje a konkurencia stále prudko rastie. Aj tu je preto potrebné dosahovať stále vyššej efektívnosti a predovšetkým šetriť náklady. To je dôvod, prečo si myslíme, že controlling si nájde svoj priestor aj v týchto malých a stredných podnikoch. Tento predpoklad čiastočne potvrdila aj nedávna finančno-ekonomická kríza, ktorá poukázala, že súčasný spôsob hospodárenia priviedol viaceré podniky ku krachu.

LITERATÚRA

[1] ESCHENBACH, R. a kol.: Controlling, 2, vydanie. Praha: ASPI Publishing, 2004, 816 s. ISBN 80-7357-035-1

[2] Fibírová J, Šoljaková L: Postavenie controllingu v podniku (I.). Controlling, 2008. č.3, ISSN 1801-6251

[3] Vravec, J: Model hodnotenia kvality a efektivity podnikového controllingu. Controlling, 2009. č.9, ISSN 1801-6251

[4] Sopóciová, Jana. Implementácia nového systému kontrollingu v skupine HTC, 2009, In Controlling- prvé vydanie, str. 25, ISBN 1801-6251

KONKURENCIESCHOPNOSŤ SLOVENSKÝCH REGIÓNOV

COMPETETIVENESS OF THE SLOVAK REGIONS

Elena Šúbertová[1]

ABSTRACT

The quality of business environment is category – under which everybody can create individual criteria and quantify different. However the basic objective is one: on the basic of the outputs to concluded, what is essential in the society growth of Gross Domestic Product and in the regions can be realize increase the standard of living the country. And while the profits of the enterprises growth and inhabitants are satisfied.

The process of creating a quality business environment is long. It is formed for a long period, both high-quality legislation, the possibility of law enforcement, etc. The business environment is formed all entrepreneurs and customers on the market, too.

KEY WORDS

Competetiveness, enterprises, quantification, business environment, regions

JEL Classification

M 10, M19

ÚVOD

Podľa správ Svetového ekonomického fóra a Svetovej banky sa podnikateľské prostredie na Slovensku pre podnikateľov zhoršuje. Uvedený proces začal v roku 2008 a je potrebné preskúmať, či to bol len subjektívny pohľad na základe externého pohľadu na slovenské podmienky podnikania, alebo či takto vnímajú stav aj slovenské regióny a podniky.

Podnikateľské prostredie v rámci Slovenska monitoruje už od roku 2001 Podnikateľská aliancia Slovenska, ale dlhodobo ho sleduje a podporuje aj Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania.

1. Hodnotenie podnikateľského prostredia podľa Podnikateľskej aliancie Slovenska

Podnikateľská aliancia Slovenska[2] v štvrťročných intervaloch skúmala a hodnotila úroveň kvality podnikateľského prostredia v SR prostredníctvom vlastného Indexu podnikateľského prostredia (ďalej IPP). Na základe IPP sledovala celkový vývoj podnikateľského prostredia na Slovensku a tiež čiastkové pohyby v kvalite jednotlivých zložiek, napríklad zmeny v hospodárskej politike vlády, v legislatíve či v úrovni infraštruktúry. IPP bol tvorený na základe výsledkov pravidelných pocitových prieskumov medzi manažérmi, ktorí na základe vlastných skúseností hodnotia aktuálny vývoj v sledovaných oblastiach podnikateľského prostredia. Index mal tri hodnotiace kategórie.

Prvá kategória obsahovala trinásť položiek a hodnotila vývoj legislatívneho a regulačného prostredia na Slovensku. V jednotlivých položkách boli napr. obchodná legislatíva, legislatíva upravujúca dane, odvody a investície, vymáhateľnosť práva, trhová regulácia.

[1] doc. Ing. Elena Šúbertová, phD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta posnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, kontakt e-mail: elena.subertova@euba.sk

[2] www.alianciapas.sk, 14.4.2011

Druhá kategória sumarizovala jedenásť položiek a hodnotila vplyvy ostatných vonkajších makroekonomických faktorov na podniky. Sledovala napríklad cenovú stabilitu, pohyby menového kurzu, úroveň infraštruktúry.

Tretia kategória indexu mala desať položiek a zohľadňovala príspevok podnikov k vývoju podnikateľského prostredia. Každá z tridsaťštyri položiek mala v rámci IPP vlastnú váhu, t. j. index reprezentoval vážený aritmetický priemer zmien jednotlivých položiek.

Východisková úroveň bola 100. Hodnotenie vykonávali respondenti - podnikatelia podľa ich vnímania podmienok podnikania v SR. Maximálnu hodnotu 126,5 bodu dosiahol IPP na konci 2. štvrťroku 2006. Podľa Podnikateľskej aliancie Slovenska sa podnikateľské prostredie na Slovensku zhoršilo od roku 2007. V štvrtom štvrťroku 2010 bola jeho hodnota 87,5 bodu. Podnikateľov koncom minulého roka najviac znepokojovali tieto problémy: nárast cien – najmä energií, v dôsledku zvýšenia spotrebných daní, príprava zvýšenia DPH na 20 %, zmena odvodového zaťaženia, nízka vymáhateľnosť práva a funkčnosť súdnictva. Naďalej je dlhodobo nespokojnosť zo strany podnikateľov v oblasti zrozumiteľnosti, použiteľnosti a stálosti právnych predpisov. Kladne hodnotenou položkou IPP je hospodárska politika štátu, dostupnosť informácií (zverejňovanie zmlúv s účasťou štátu), prístup k finančným zdrojom, kvalita a dostupnosť výrobných vstupov a pracovnej sily.

V súčasnosti sa zamerala Podnikateľská aliancia Slovenska (ďalej PAS) na hodnotenie podmienok podnikania v regiónoch SR. Hodnotenie sa realizuje v rámci projektu Konkurencieschopné regióny 21, v rámci ktorého komplexne analyzovala konkurenčné výhody a nevýhody všetkých 79 slovenských okresov prostredníctvom 106 indikátorov, z z 59 na základe merateľných údajov a 47 na základe pocitového prieskumu.

Hlavným výstupom projektu je celkové hodnotenie - Index regionálneho podnikateľského prostredia (ďalej IRPP) ktorý vypovedá o kvalite podmienok na podnikanie v okresoch. Celkové hodnotenie má 4 subindexy, pričom v subindexe ekonomická aktivita sú rozdiely viac ako dvojnásobné.

Tabuľka 1
Index regionálneho podnikateľského prostredia v SR za rok 2009 podľa Podnikateľskej aliancie Slovenska

Ukazovateľ	**Najvyššie hodnotenie v SR**		**Najnižšie hodnotenie v SR**	
	Región	**Body**	**Región**	**Body**
Subindex Ekonomická aktivita (SR priemer 3,51)	Bratislava 1	4,96	Poltár	2,31
Subindex Technológie a infraštruktúra (SR priemer 3,30)	Bratislava 2	4,73	Gelnica	2,30
Subindex Vzdelávanie a ľudské zdroje (SR priemer 3,50)	Bratislava 4	4,58	Rimavská Sobota	2,56
Subindex Verejná správa a legislatíva (SR priemer 3,32)	Medzilaborce	4,01	Skalica	2,85
SR priemer celkom	**3,43**			

Zdroj: www.regiony21.sk, 14.4.2011

Podľa tabuľky 1 sa zdá, že smerom od západu na východ ekonomická aktivita klesá, ale vzťah verejnej správy k podnikateľom funguje v opačnom poradí. Z uvedeného sme subindexy urobili podľa troch náhodne vybraných okresov, každý z inej časti SR (západ, stred, východ) a porovnali sme ich ukazovatele.

Tabuľka 2
Index regionálneho podnikateľského prostredia v regióne Trnava, Poprad, Snina za rok 2009 podľa Podnikateľskej aliancie Slovenska

Ukazovateľ	**Región Trnava**		**Región Poprad**		**Región Snina**	
	Pozícia	**skóre**	**Pozícia**	**skóre**	**Pozícia**	**skóre**
Subindex Ekonomická aktivita (SR priemer 3,51)	6	4,14	9	3,89	77	2,63
Subindex Technológie a infraštruktúra (SR priemer 3,30)	6	4,16	21	3,64	74	2,47
Subindex Vzdelávanie a ľudské zdroje (SR priemer 3,50)	7	4,13	36	3,51	63	2,98
Subindex Verejná správa a legislatíva (SR priemer 3,32)	61	3,17	16	3,56	8	3,63
Celkové hodnotenie	**6**	**4,00**	**17**	**3,67**	**74**	**2,85**

Zdroj: www.regiony21.sk, 14.4.2011

Naozaj Východné Slovensko má podstatne horšie vybavenie v oblasti infraštruktúry a technológií, čo s odráža na ekonomických ukazovateľoch. Ale naopak, vzťahy s úradníkmi v inštitúciách sú hodnotené kladne. Čiže v menších lokalitách sa formálne a neformálne vzťahy vyvíjajú súbežne a ochota úradníkov rastie smerom k podnikateľom.

2. Hodnotenie podnikateľského prostredia podľa Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania

Národná agentura pre rozvoj malého a stredného podnikania (ďalej NARMSP) hodnotí situáciu priebežne. Ale po prvýkrát publikovala v roku 2010 komplexný materiál pre NARMSP firma Hayek Consulting, s.r.o. "Správu o kvalite podnikateľského prostredia v regiónoch Slovenskej republiky".

Správa hodnotí kvalitu podnikateľského prostredia podľa regiónov SR na základe šestnástich hlavných skupín ukazovateľov : turizmus, ekologická rovnováha, občianska infraštruktúra, služby, štátna správa a samospráva, bezpečnosť a zdravie, ekonomická aktivita, cenová a daňová mapa, nezamestnanosť, administratívna podpora, mzdová motivácia, pracovná sila, verejné služby občanom, hospodárenie samosprávy, verejné financie, spokojnosť podnikateľov – ostatné sféry.

V rámci týchto skupín je množstvo konkrétnych absolútnych a relatívnych ukazovateľov, ktoré získala od cca tri tisíc respondentov. Všetky ukazovatele majú uvedené v správe priemer, medián, minimálnu a maximálnu hodnotu v regióne.

Správa je veľmi detailne spracovaná a každý si môže nájsť pozitíva a negatíva regiónu, v ktorom podniká alebo chce podnikať.

Pozitívum uvedeného materiálu je prehľadnosť, naopak problém môže množstvo rôznych prepočítacích absolútnych a relatívnych ukazovateľov. Odpovede respondentov od pozitívnej po negatívnu sa prenásobili bodmi a pretransformovali sa do príslušnej sadzby.

Názorná ukážka výsledkov je v tabuľke 3, vybrané sú viaceré okresy – od západu po východ.

Tabuľka 3
Hodnotenie vybraných ukazovateľov konkurencieschopnosti regiónov na príklade vybraných okresoch SR za rok 2009

Vybraný ukazovateľ	**Región Trnava**	**Región Poprad**	**Región Snina**
Počet firiem	36,789	34,134	21,307
Počet podnikateľov	114,88	118,93	92,98
Podiel podnikov s priamymi zahraničnými investíciami	11,90 %	7,60 %	5,70 %
Vývoj počtu živnostníkov	- 0,10 %	2,10 %	7,70 %
Priemyselné závody (prírastok produkcie v mil. Eur)	631,741	82,655	23,415
Priemerný mesačný plat	905,81	710,31	518,92
Ceny bytov (Eur/m^2)	1226,21	979,96	463,28
Ceny stavebných pozemkov	88	82	14
Nájomné	4,220	4,068	3,038
Čerpanie fondov EU	5,080	5,215	1,628
Nezamestnanosť	6,20 %	11,00 %	23,10 %
Zadĺženosť mesta	26,00 %	14,00 %	1,00 %

Zdroj: Správa o kvalite podnikateľského prostredia v regiónoch Slovenskej republiky, NARMSP, Bratislava 2011

Problémom je veľký rozdiel medzi regiónmi a podmienkami ich podnikania. Na jednej strane sa zdá, že v Trnave je situácia ľahšia, vzhľadom na existenciu automobilového závodu a lepších pôdno-klimatických podmienok, ale v určitých profesiách to môže byť aj naopak napríklad pre vyššie náklady na nájomné a na pracovnú silu.

Čím je v regióne viac nezamestnaných, mestá sa viac zadlžujú a začína vznikať pomaly „začarovaný kruh“, ktorý má vplyv na kvalitu podnikateľského prostredia v regióne.

Vývoj počtu živnostníkov už nestúpa, každý sa radšej zamestná vo veľkej firme v Trnave, než by mal konkurovať iným už „zabehaným“ väčším fungujúcim podnikom.

Smerom na východ je situácia opačná, podniky už nie sú v dostatočnej finančnej „kondícií“ a každý sa snaží zamestnať radšej sám.

ZÁVER

Z analýz vyplýva, že kvalita podnikateľského prostredia na Slovensku má aj pozitíva a to najmä:

- relatívne vysoká úroveň kvality neformálnych vzťahov
- kvalita a dostupnosť vstupov, osobitne pracovnej sily
- dobré podmienky na prílev priamych zahraničných investícií a s nimi prichádzajúci transfer technológií (Trnava)
- rozšírenosť internetu a mobilných telefónov atď.

V súčasnosti je potrebné riešiť:

- orientovať sa na zvýšenie zamestnanosti najmä v regiónoch s vysokou nezamestnanosťou (na východnom Slovensku)
- pružne čerpať prostriedky z eurofondov (zatiaľ sa čerpá v priemere len 16 %)
- flexibilne riešiť infraštruktúru
- znižovať zadlženosť veľkých miest.

Samozrejme, prevrávajú aj negatíva – bariéry podnikania, ale hlavne na makroúrovni je ich potrebné riešiť systematicky, principiálne a dlhodobo, napríklad:

- riešiť nespokojnosť zo strany podnikateľov na efektívnosť hospodárenia štátu
- sprehľadniť a stabilizovať právne predpisy
- doriešiť problematiku daňového a odvodového zaťaženia, atď.

LITERATÚRA

[1] ŠÚBERTOVÁ, E.: a kol. (2011): *Podnikanie v malých a stredných podnikoch.* Prípadové štúdie a príklady. Ekonóm, Bratislava, 2011.ISBN 978-80-88870-95-1,

[2] TÓTHOVÁ, A. (2009): *Moderné postupy v procese tvorby finančného plánu podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2009. ISBN 978-80-225-2671-5

Ostatné materiály (web-stránky z 14.4.2011):
www.alianciapas.sk,
www.nadsme.sk
www.regiony21.sk
www.nbs.sk

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu VEGA 1/0604/10.

ZNALOSTI AKO KONKURENČNÁ VÝHODA PODNIKU
KNOWLEDGE AS COMPETITIVE ADVANTAGE OF COMPANY

Zuzana Tekelová[1]

ABSTRACT

Business is the main element of working the market economy. Companies are the unique provider of the stability, important job creators and supporters of the regional development. Nowadays entrepreneurs face new problems, which they should understand like challenges. Therefore are formed a lot of new manners of managerial work and one of them is the learning organization. Organizations that know to use knowledge effectively have a competitive advantage compared with another. It is important to focus on the most important source of knowledge – employees. Without them the other parts of knowledge management lose their importance.

KEY WORDS

Company, knowledge, competitive advantage, learning organization, people, technology, culture, process, value, business environment, challenge

JEL Classification

M10, M13, M19, J24

ÚVOD

Už Peter Drucker vo svojej knihe Vek Diskontinuity predvídal vznik znalostnej ekonomiky. Podľa neho základným výrobným faktorom nebudú už len prírodné zdroje, kapitál a práca, ale aj vedomosti a znalosti. Konkurenčnou výhodou pre podnik budú ľudia, ktorí disponujú znalosťami a vedia ich správne využívať.[2]

V učiacej sa organizácii sa stáva celý podnik systémom, kde sa jednotlivci učia z činností podniku a podnik ako celok sa učí z aktívnej súčinnosti jednotlivcov. Učenie je jednou z hlavných podnikových činností a jeho rýchlosť sa stáva pre podnik konkurenčnou výhodou. Výsledkom učenia je rast kvality ľudských zdrojov cestou rozširovania znalostí a zručností.[3]

Cieľavedomá tvorba a využívanie znalostí má pre podniky rozhodujúci význam nielen pri ich ďalšom rozvoji, ale aj z hľadiska získania konkurenčnej výhody. V poslednom období je možné pozorovať zvýšený záujem o intelektuálny kapitál, ktorému sa pripisuje veľký význam.

Znalosti a ich význam pre podnik

Neustále zmeny prostredia, ktorého je podnik súčasťou, nútia manažérov prehodnotiť svoje pohľady aj na znalosti a prístup k nim. Úspešné firmy sa orientujú na maximálne využitie existujúcich znalostí a vytváranie nových, ktoré sa stávajú konkurenčnou výhodou.

---

[1] Ing. Zuzana Tekelová, denná doktorandka, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b 852 35 Bratislava, školiteľ: doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD. kontakt: e-mail: zuzana.tekelova@ gmail.com

[2] DRUCKER, P. 1994. *Věk diskontinuity. Obraz měnící se společnosti.* [Z angl. prel.] Pavel Medek. 1. vyd. Praha : Vydaveteľstvo Management Press, 1994. 377 s. ISBN 80-85603-44-6.

[3] KELEMEN, J. 2007. *Pozvanie* do *znalostnej spoločnosti*. Bratislava: Vydavateľstvo IURA EDITION, 2007. 265 s. ISBN 978-80-8078-149-1.

V rýchlo meniacom sa svete už nie sú dôležité len vedomosti samé o sebe, ale aj schopnosť nájsť správne informácie v správnom čase a vedieť ich vhodne využiť. Informácie sú statické a predstavujú vstup do činnosti, ktorej výsledkom sú vedomosti (znalosti).[4]

Znalosti sú uložené v podniku prostredníctvom dokumentov, manuálov, ale aj myšlienok zamestnancov a technologických postupov. Existuje viacero dôvodov, prečo sú znalosti pre podnik dôležité a vychádza sa pritom z určitých predpokladov:[5]

1) podniky sa stávajú znalostne intenzívnymi,
2) podniky dbajúce na rozvoj znalostí majú väčšiu šancu prežiť,
3) znalosti umožňujú byť na čele zmien,
4) znalosti sú mobilné (v hlavách zamestnancov),
5) narastá zložitosť riešených úloh,
6) globalizácia trhu.

Znalostný manažment je procesom, ktorý využíva znalostné aktíva podniku a usiluje sa o vytváranie nových znalostí a tým aj nových podnikových hodnôt. Znalosti delíme na implicitné a explicitné. Implicitné sú uložené v hlavách ľudí, ktoré nie je možné zaznamenať, ale je možné ich odhaľovať kladením otázok. Z explicitných znalostí sa dajú robiť záznamy a môžeme s nimi pracovať.[6]

Poskytnúť zamestnancom znalosti potrebné na to, aby vedeli pracovať s novým zariadením, zvládli nové pracovné postupy alebo koncepty práce je síce dôležité, ale vzdelávanie môže plniť aj iné úlohy. Jeho ďalším významom je motivácia, lebo zamestnanci si vážia možnosť získania nových poznatkov a cítia sa súčasťou organizácie.[7]

Znalosti znamenajú aj investície najmä do vzdelania, ktoré si nie každý podnik môže dovoliť kvôli nedostatku finančných zdrojov. Klasické prístupy k podnikovému vzdelávaniu predstavujú čerpanie prostriedkov s nejasným finančným prínosom a neistou návratnosťou. Systematické, riadené vzdelávanie je v praxi skôr doménou veľkých podnikov.

Identifikovanie potrieb organizácie na vzdelávanie ľudských zdrojov sa zdá byť banálnou otázkou. Väčšina malých a stredných podnikov však musí neustále reagovať na meniaci sa dopyt. So zreteľnou flexibilitou sú nútené inovovať svoje produkty a technológie, na čo nadväzuje aj potreba rozvoja znalostí pracovníkov.[8]

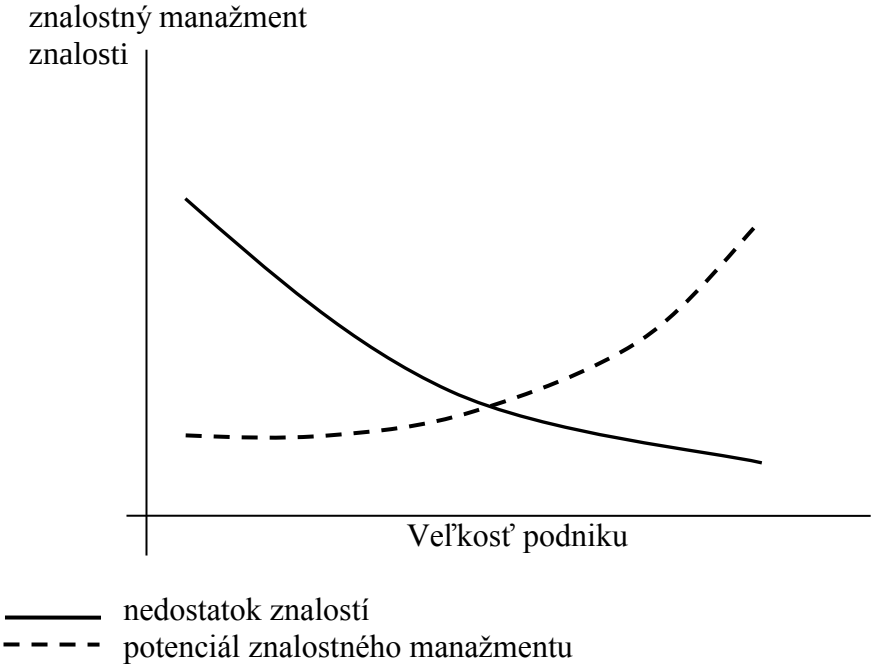
Získavanie a využívanie znalostí v podniku

Základnými prvkami, bez ktorých nie je možné znalostný manažment aplikovať a rozvíjať sú ľudia, kultúra, procesy a technológie. Hlavnými činnosťami podniku v oblasti znalostí je ich vytváranie, uchovávanie, zdieľanie a zveľaďovanie.[9] Podniky sa snažia realizovať uvedené aktivity čo najlepšie z dôvodu zvýšenia ich konkurencieschopnosti. Rovnako by mal podnik zabezpečiť, aby podstatné znalosti boli zdieľané viacerými pracovníkmi, lebo dôležité znalosti vedú k rozvoju kľúčových procesov podniku. Častokrát práve daný typ znalostí, ktoré umožňujú zlepšovať pozíciu na trhu, podnikom chýbajú.

---

[4] http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2005/zavarska.pdf, 10.3.2011
[5] BUREŠ, V. 2007. *Znalostní manažment a proces jeho zavádení*. 1.vyd. Praha: Vydavateľstvo Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
[6] www.svkbb.sk/zbornik2006/data/kokavcova.doc, 5.3.2011
[7] LESÁKOVÁ, Ľ. 2010. Kľúčové atribúty úspešných inovatívnych organizácií. 1.vyd. Banská Bystrica: Vydavateľstvo DALI-BB, s.r.o., 2010. 80 s. ISBN 978-80-89090-65-5.
[8] http://www.efocus.sk/kategoria/znalosti-a-inovacie/clanok/, 15.3.2011
[9] http://www.znalosti.sk/ZM2007/zbornik/14%20Papula.pdf, 20.2.2011

Graf č. 1 Možnosti získania znalostí z interného prostredia na základe veľkosti podniku



Zdroj: http://www.znalosti.sk/ZM2007/zbornik/14%20Papula.pdf, 20.2.2011

Účinné využívanie znalostného manažmentu si vyžaduje vnímať znalosti, ktoré sú kľúčové pre podnikateľskú činnosť. Podnik ich môže nadobudnúť z interného prostredia, ale aj z vonkajšieho. Najmä malým a stredným podnikom vlastné zdroje znalostí nestačia, a preto je pre ne potrebné získavať ich aj mimo podniku.

Externé podnikateľské prostredie je súhrn vonkajších podmienok a činiteľov, ktoré priamo aj nepriamo ovplyvňujú rozvoj podnikania. Vonkajšie okolie je objektívnym prostredím vo vzťahu k podnikateľským subjektom, funguje nezávisle od ich požiadaviek. Dané prostredie zahrňuje viaceré podsystémy, najčastejšie ide o prostredie:[10]

- legislatívno-politické,
- sociálne a kultúrne,
- ekonomické a technické,
- ekologické a prírodné,
- demografické.

Aj veľké spoločnosti majú problémy s efektívnym využitím znalostí a ich zapojením do podnikateľského procesu. Účinným nástrojom budovania konkurencieschopnosti je podniková kultúra, ktorá podporuje aj vzájomné zdieľanie znalostí. Ich najdôležitejším zdrojom sú ľudia. Bez ich dobrovoľného a aktívneho prístupu k znalostnému manažmentu, strácajú ostatné zložky ako procesy a technológie svoj význam. Ak sa súčasťou koncepcie stanú ľudia, ich práca a zvyky, tak sú znalosti využívané efektívne. Najčastejšie za účelom vytvorenia vhodného prostredia a firemnej kultúry je potrebné:

- odstránenie technologických bariér, aby sa nevyskytovala nekompatibilita medzi jednotlivými systémami zdieľania znalostí,
- odstránenie bariéry v procesoch, a to vytvorením špeciálnych procesov na manažment znalostí,

[10] ŠÚBERTOVÁ, E. 2009. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov.* 1. vyd. Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2869-6.

- odstránenie bariér ľudského správania sa (požiadanie o pomoc neznamená slabosť človeka, zabezpečenie motivácie prostredníctvom odmien za poskytnutie pomoci a informácií),
- uplatnenie komunitného prístupu (buď spoločne klesneme ku dnu alebo to zvládneme, učiť sa od ostatných, vytvorenie spoločných hodnôt, ísť príkladom ostatným otvorenosťou a zdieľaním informácií).[11]

Predpokladom pozitívneho využívania znalostí je vhodné prepojenie ľudí, procesov a technológií. Znalostný manažment zasahuje do viacerých podnikových oblastí ako napríklad riadenie, informačné technológie, personalistika a pod. Sústredenie sa len na jednu oblasť alebo vynechanie niektorej oblasti nevedie k jeho úspešnej aplikácii.

Implementácia znalostného manažmentu do podniku nie je jednoduchá ani krátkodobá záležitosť. Najlepšie je začať tým, čo je kľúčové pre podnikanie danej firmy. Podnik si stanoví priority prostredníctvom otázok ako: „Čo potrebujeme vedieť najlepšie, čo najviac prispeje k cieľom nášho podniku?“ Stačí si vybrať ľubovoľnú aktivitu manažmentu znalostí, napríklad schôdzky, kde bude dochádzať k zdieľaniu znalostí a postupne sa bude zavádzať daná aktivita do praxe.

ZÁVER

Manažment znalostí v sebe koncentruje všetky vývojové trendy poslednej doby a navyše sa snaží rozvinúť systematický spôsob, ako intelektuálny kapitál identifikovať, získavať, udržiavať, využívať a zveľaďovať. Práve vzájomná výmena znalostí významne podporuje prechod k znalostnému podniku. K tomu je však potrebná podniková „atmosféra“, v ktorej je získavanie informácií a znalostí, rovnako aj ich vzájomná výmena najvyššou prioritou. Bez kolobehu neustáleho objavovania, výmeny a využívania znalostí nemôže podnik existujúci v turbulentnom prostredí obstáť v konkurenčnom boji, pretože práve znalosti sú dnes jedným z najcennejších podnikových aktív. Najdôležitejšie je začať zavádzaním manažmentu znalostí hlavne v malých a stredných podnikoch, ktoré predstavujú významnú oblasť hospodárstva.

LITERATÚRA

[1] BUREŠ, V. 2007. *Znalostní manažment a proces jeho zavádení*. 1.vyd. Praha: Vydavateľstvo Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
[2] COLLISON, C. - PARCELL, G. 2005. *Knowledge management.* praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 236 s., ISBN 80-251-0760-4.
[3] DRUCKER, P. 1994. *Věk diskontinuity. Obraz měnící se společnosti.* [Z angl. prel.] Pavel Medek. 1. vyd. Praha : Vydaveteľstvo Management Press, 1994. 377 s. ISBN 80-85603-44-6.
[4] KELEMEN, J. 2007. *Pozvanie* do *znalostnej spoločnosti*. Bratislava: Vydavateľstvo IURA EDITION, 2007. 265 s. ISBN 978-80-8078-149-1.
[5] LESÁKOVÁ, Ľ. 2010. Kľúčové atribúty úspešných inovatívnych organizácií. 1.vyd. Banská Bystrica: Vydavateľstvo DALI-BB, s.r.o., 2010. 80 s. ISBN 978-80-89090-65-5.
[6] ŠÚBERTOVÁ, E. 2009. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov.* 1. vyd. Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2869-6.
[7] http://www.znalosti.sk/ZM2007/zbornik/14%20Papula.pdf, 20.2.2011
[8] http://www.svkbb.sk/zbornik2006/data/kokavcova.doc, 5.3.2011
[9] http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2005/zavarska.pdf, 10.3.2011
[10] http://www.efocus.sk/kategoria/znalosti-a-inovacie/clanok/, 15.3.2011

Tento príspevok je súčasťou projektu VEGA: Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja. Číslo: 1/0657/10

[11] BUREŠ, V. 2007. *Znalostní manažment a proces jeho zavádení*. 1.vyd. Praha: Vydavateľstvo Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

VÝROBKOVÁ ANALÝZA NA BÁZE PRÍSPEVKU NA ÚHRADU
CONTRIBUTION BASED PRODUCT ANALYSIS

Miroslav Tóth*, Alena Tóthová**

ABSTRACT

This article examines the analysis of product with contribution. Also deals with analysis of costs and revenues and their application in management costs. Targets on the heterogeneous production, which is typical for most businesses. Data obtained in this way will help the company especially in the area of planning. Using calculations and data analysis, managers can make important business decisions especially in the management of costs, prices and profits. The purpose of management is to assess the impact of changes in these indicators, particularly on capacity utilization and production of the desired business profits, increase corporate competitiveness.

KEY WORDS

Product analysis, contribution, cost, revenue, profit, production capacity

JEL Classification

M11, M21, M40

ÚVOD

Podniky produkujú tak homogénnu (rovnorodú) ako aj, a to v prevažnej miere, nehomogénnu, heterogénnu (rôznorodú) produkciu. Heterogénna produkcia sa prejavuje vo vecnej aj nákladovej rôznorodosti, v rôznej výške predajnej ceny. Jej produkcia je výsledkom použitých technologických procesov a spôsobov výroby, materiálneho zloženia a spôsobu použitia. Podnik vyrábajúci heterogénnu produkciu musí samostatne evidovať vzniknuté náklady podľa jednotlivých konkrétnych produktov, miesta vzniku a druhu. Pri analýze nákladov vzniká problém s priradením spoločných nákladov, ktoré majú podobu spoločných nákladov. Tieto spoločné náklady vznikli na určitom presne ohraničenom priestore podniku, nesúvisia priamo s výrobou, ale sú dôsledkom existencie podniku, potreby zabezpečenia jeho chodu a chodu hlavnej produkčnej činnosti, v ktorej prebieha samotný transformačný proces a podnik tak získava trhové produkty.

Kritériá na výber ukazovateľov pre výrobkovú analýzu heterogénnych produktov

Výrobkovou analýzou sa snažíme zistiť prínos jednotlivých produktov na zostavenie optimálneho výrobného programu rešpektujúceho plány podniku v oblasti riadenia výnosov, nákladov, tvorby zisku a využitia produkčnej kapacity podniku. Výber kritérií je ovplyvnený vzťahom príspevku na krytie fixných nákladov a tvorbu zisku, skrátene príspevok na úhradu, a veličiny, ktorá určuje kvalitu jej tvorby. Príspevok na úhradu (PÚ) je formou akéhosi hrubého zisku, resp. hrubého prínosu produktu k úhrade spoločných nákladov, ktoré sú pri tejto analýze určené ako náklady fixné. Za jednotlivé produkty sa sledujú ukazovatele:

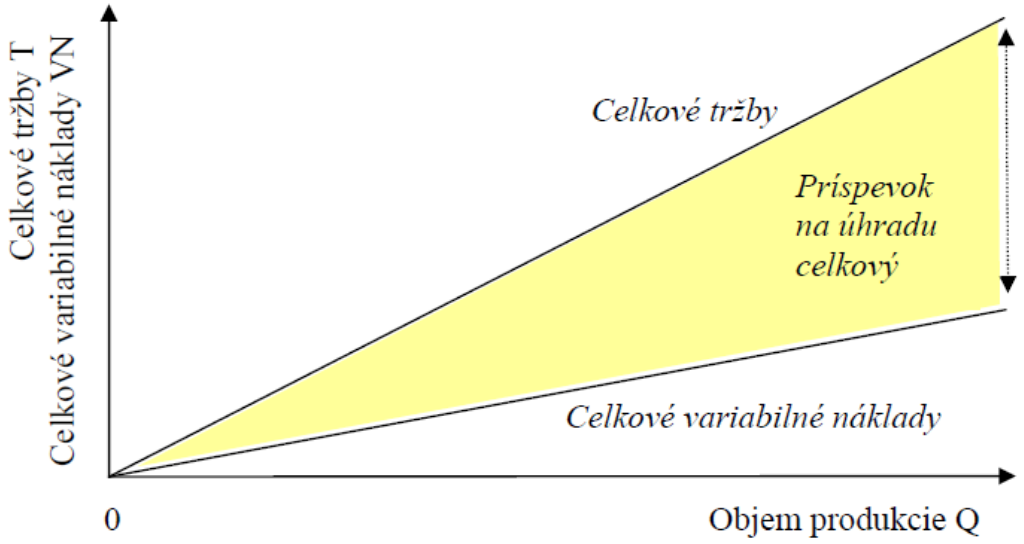
- tržby (T), resp. predajná cena jednotková (PCj) ako priemerná cena plánovacieho obdobia,

* Ing. Miroslav Tóth, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA č. 1/0604/10 Stratégia rozvoja poľnohospodárskych podnikov a konkurenčná schopnosť agropotravinárstva 100%

** Ing. Alena Tóthová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, spoluautorský podiel 50%

- celkové variabilné náklady (VN), resp. variabilné náklady jednotkové (VNj) ako priemerné variabilné náklady. Variabilné náklady súvisia priamo s produkovaným výkonom, menia sa v závislosti od jeho zmeny. Existuje v podstate lineárny, proporcionálny vzťah medzi objemom produkcie (Q) a zmenou variabilných nákladov,
- podnik musí určiť výšku fixných nákladov (FN), ktoré sú nezávislé od zmeny objemu produkcie, vznikajú teda za určité časové obdobie ako dôsledok existencie podniku a jeho produkčných faktorov pripravených plniť úlohy v transformačnom procese.
- fixné náklady môžu byť určené ako jeden blok nákladov, ktorý je spoločný pre všetky vyrábané produkty, alebo môžu byť na základe analýzy miesta, účelu a príčiny ich vzniku priradené na rôzne úrovne podniku, ktoré reprezentujú jednotlivé produkty, skupiny produktov, dielne, závody, teritóriá, podniky a pod. Na základe týchto úrovní vieme určiť väzbu fixných nákladov na rôznych stupňoch riadenia, čo nám umožňuje analyzovať prínos jednotlivých produktov, skupín produktov, dielní, závodov, teritórií a pod. k tvorbe celopodnikového výsledku hospodárenia.

Obrázok 1 Vývoj celkového príspevku na úhradu v závislosti od zmeny objemu produkcie



Zdroj: vlastné spracovanie

Kritériá na výber ukazovateľov pre výpočet bodu zvratu pre heterogénnu produkciu budú vychádzať práve z týchto základných ukazovateľov. Pre vyjadrenie kvality prínosu konkrétnych produktov použijeme rozdielové a pomerové vzťahy medzi nimi.

1. Rozdiel tržieb a variabilných nákladov určuje výšku príspevku na úhradu: T – VN = PÚ.
2. Príspevok na úhradu slúži na pokryte fixných nákladov, rozdiel je výsledok hospodárenia, kladný zisk (Z), záporný strata (S): PÚ – FN = +Z, resp. –S.
3. Podiel príspevku na úhradu na tržbách vyjadruje ziskovosť, rentabilitu produktu ($RPÚ_T$ = PÚ/T). Čím je vyšší, tým produkt viac prispieva k tvorbe príspevku na úhradu.
4. Podiel príspevku na úhradu na variabilných nákladoch vyjadruje ziskovosť, rentabilitu týchto nákladov ($RPÚ_{VN}$ = PÚ/VN). Platí, čím je tento ukazovateľ vyšší, tým produkt viac prispieva k tvorbe príspevku na úhradu, pretože tento vzťah je v korelácii s tržbami a variabilnými nákladmi.
5. Podiel príspevku na jednotku produktu vyjadruje absolútnu výšku príspevku (PÚj = PÚ/Q).

Z praktických dôvodov je vhodné dať ho do vzťahu k času, ktorý je nutný na vyprodukovanie jednej jednotky produktu. Tento vzťah sa najčastejšie vyjadrí v časových jednotkách (ČJ), v hodinách práce ako sú strojové hodiny, normohodiny a pod. na jednotku

produktu (q). Takto sa získa porovnávacia základňa pre objektívne hodnotenie jednotlivých produktov (PÚj/ČJ.q). Kritériom pre výber bude vyššia tvorba príspevku na úhradu za porovnateľnú časovú jednotku.

Na ilustráciu uvedieme príklad vrátane základných prepočtov, pomocou ktorého demonštrujeme možné riešenie problému.

Tabuľka 1 Vstupné údaje pre analýzu heterogénnych produktov

Ukazovateľ / produkt	**A**	**B**	**C**	**D**
Objem produkcie kusy (Q)	60	42	70	45
Tržby spolu (T)	1 800,00	2 100,00	1 750,00	2 250,00
Variabilné náklady spolu (VN)	1 200,00	882,00	1 400,00	1 575,00
Príspevok na úhradu spolu (PÚ)	600,00	1 218,00	350,00	675,00
$RPÚ_T$ = PÚ/T	0,3333	0,5800	0,2000	0,3000
$RPÚ_{VN}$ = PÚ/VN	0,5000	1,3810	0,2500	0,4286
Predajná cena jednotková (PC/Q)	30,00	50,00	25,00	50,00
Variabilné náklady jednotkové (VN/Q)	20,00	21,00	20,00	35,00
Príspevok na úhradu jednotkový (PÚ/Q)	10,00	29,00	5,00	15,00
Čas výroby jedného produktu (ČJ/q)	2,5	8,00	1,00	3,00
PÚj/ČJ	4,00	3,625	5,00	5,00
Celkový čas potrebný na výrobu (ČJ)	150	336	70	135
Fixné náklady (spoločné)	1 750			
+ Zisk, - Strata	+ 1 093			

Možnosti riešenia – výrobky sa vyrábajú postupne

Do výroby budeme zadávať produkty postupne. Kritériom pre výber bude maximálne suma príspevku na úhradu za porovnateľnú časovú jednotku. Podľa vyššie uvedenej tabuľky si zostavíme poradie produktov a zistíme úroveň krytia fixných nákladov. Pre zjednodušenie demonštrácie riešenia údaje zapíšeme do tabuľky. Poradie výberu produktov: prvý je produkt D, ktorý má aj najlepšie výsledky pri ziskovosti tržieb a variabilných nákladov, druhý je produkt C, tretí produkt A a posledný produkt B. V tomto poradí ich zapíšeme do tabuľky 2:

Tabuľka 2 Príspevok na úhradu fixných nákladov, výrobky sa vyrábajú postupne

Ukazovateľ	PÚj/ČJ.q	ČJ	PÚ	Podiel produktu na krytí FN	Čiastkový PÚ – FN kumulovane +zisk, -strata
Produkt D	5,00	135	675	0,3857	- 1 075
Produkt C	5,00	70	350	0,2000	- 750
Produkt A	4,00	150	600	0,3486	- 125
Produkt B	3,625	336	1 218	0,6960	+ 1 093
Spolu	—	691	2 843	1,6246	—

Podľa tabuľky vidíme, že tieto kritériá sú dôležité pri rozhodovaní o spotrebe času na produkciu, ktoré vlastne limitujú produkčnú kapacitu podniku. Keďže nie sú kapacitné obmedzenia, môžeme do voľnej kapacity vyberať na základe odbytových možností produkty, ktoré majú najlepšie parametre ukazovateľa príspevok na úhradu za časovú jednotku a kus.

V prípade, že norma spotreby času nie je smerodajná, potom si vyberieme produktu podľa rentability tržieb, rentability variabilných nákladov a rentability na kus produktu meraný cez príspevok na úhradu. Výber poradia produktov a jeho dôsledky si ukážeme v ďalšej tabuľke.

Tabuľka 3 Výber produktov podľa rentability tržieb, rentability variabilných nákladov a rentability na kus produktu

Ukazovateľ / Poradie	**1.**	**2.**	**3.**	**4.**
Produkt	B	A	D	C
$RPÚ_T$ = PÚ/T	0,5800	0,3333	0,3000	0,2000
PÚ	1 218	600	675	350
Čiastkový PÚ – FN kumulovane +zisk, -strata	- 532	+ 68	+ 743	+ 1 093
Produkt	B	A	D	C
$RPÚ_{VN}$ = PÚ/VN	1,3810	0,5000	0,4286	0,2500
PÚ	1 218	600	675	350
Čiastkový PÚ – FN kumulovane +zisk, -strata	- 532	+ 68	+ 743	+ 1 093
Produkt	B	D	A	C
Príspevok na úhradu jednotkový (PÚ/Q)	29,00	15,00	10,00	5,00
PÚ	1 218	675	600	350
Čiastkový PÚ – FN kumulovane +zisk, -strata	- 532	+ 143	+ 743	+ 1 093
Produkt	D	C	A	B
Príspevok na úhradu jednotkový (PÚj/ČJ)	5,00	5,00	4,000	3,625
PÚ	675	350	600	1 218
Čiastkový PÚ – FN kumulovane +zisk, -strata	- 1 075	- 725	- 125	+ 1 093

Rozpočítanie fixných nákladov na jednotlivé produkty

Spôsob rozpočítania fixných nákladov na jednotlivé produkty vychádza z evidenčných a organizačných možností podniku. Ak podnik uplatňuje napr. procesný prístup, potom na rozpočítanie fixných nákladov môže použiť postup nazývaný kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností – activity based costing. Z operatívnych dôvodov však podnik môže použiť aj klasickú kalkuláciu a to prirážkou. V našom príklade je možné požiť na rozpočítanie dve rozvrhové základne:

a) variabilné náklady a
b) čas na produkciu.

a) Rozpočítanie fixných nákladov podľa sumy variabilných nákladov všetkých produktov:
prirážka variabilných nákladov (PVN) = fixné náklady : suma variabilných nákladov t.j.
PVN = 1 750 : 5 057 = 0,3461 (koeficient, . 100% - prirážka)

Tabuľka 4 Kalkulácia podľa variabilných nákladov

Ukazovateľ / produkt	**A**	**B**	**C**	**D**
Tržby spolu (T)	1 800,00	2 100,00	1 750,00	2 250,00
Variabilné náklady spolu (VN)	1 200,00	882,00	1 400,00	1 575,00
Rozpočítané fixné náklady (FN)	415,27	305,22	484,47	545,04
Náklady spolu	1 615,27	1 187,22	1 884,47	2 120,04
+ Zisk, - Strata	+ 184,73	+ 912,78	- 134,47	+ 129,96
Rentabilita tržieb	0,1026	0,4347	- 0,0768	0,0578
Poradie produktov	2.	1.	4.	3.

Údaje sú vyjadrené ako celkové, t.j. na celý objem produkcie konkrétneho produktu.

b) Rozpočítanie fixných nákladov podľa spotreby času na produkciu celého objemu výroby: sadzba podľa časovej jednotky (SČJ) = fixné náklady : spotreba času spolu t.j.
SČJ = 1 750 : 691 = 2,5326 (peňažných jednotiek pripadá na 1 časovú jednotku)

Tabuľka 5 Kalkulácia podľa spotreby času na výrobu

Ukazovateľ / produkt	**A**	**B**	**C**	**D**
Tržby spolu (T)	1 800,00	2 100,00	1 750,00	2 250,00
Variabilné náklady spolu (VN)	1 200,00	882,00	1 400,00	1 575,00
Rozpočítané fixné náklady (FN)	379,88	850,94	177,28	341,90
Náklady spolu	1 579,88	1 732,94	1 577,28	1 916,90
+ Zisk, - Strata	+ 220,12	+ 367,06	+ 172,72	+ 333,10
Rentabilita tržieb	0,1229	0,1748	0,0987	0,1480
Poradie produktov	3.	1.	4.	2.

Údaje sú vyjadrené ako celkové, t.j. na celý objem produkcie konkrétneho produktu.

Použitie rôznej rozvrhovej základne ovplyvní aj výšku nákladov, ktorá pripadne na jednotlivé produkty. Váhou pri rozpočítaní je vlastne podiel na celkovom objeme variabilných nákladov a podiel na celkovom čase potrebnom na vyprodukovanie plánovaného objemu produkcie konkrétneho výrobku. Rozvrhová základňa vyjadruje proporcionálny vzťah k výrobkom, delením na jednotku produkcie dostaneme jednotkové náklady produktu, čo je podstatou kalkulácie vlastných nákladov.

Tabuľka 6 Určenie výsledného poradia produktov metódou súčtu poradí

Ukazovateľ / Produkt poradie	**A**	**B**	**C**	**D**
$RPÚ_T$ = PÚ/T	2	1	4	3
$RPÚ_{VN}$ = PÚ/VN	2	1	4	3
Príspevok na úhradu jednotkový (PÚ/Q)	3	1	4	3
Príspevok na úhradu jednotkový (PÚj/ČJ)	3	4	2	1
Medzisúčet I.	10	7	14	10
Poradie I.	2. - 3.	1.	4.	2. - 3.
Podľa kalkulácie				
RZ VN	2	1	4	3
S ČJ	3	1	4	2
Medzisúčet II.	5	2	8	5
Poradie II.	2. - 3.	1.	4.	2. - 3.
Celkový súčet	15	9	22	15
Konečné poradie	2. - 3.	1.	4.	2. - 3.

Použitie kvalitatívnych ukazovateľov, ako aj rozpočítanie fixných nákladov podľa dvoch rôznych ukazovateľov pri použití metódy súčtov poradí nám dáva v tomto prípade rovnaký obraz o prínose jednotlivých produktov. Jednoznačne vieme určiť najlepší a najhorší produkt. Naše rozhodnutia a prepočty budú ovplyvnené predovšetkým týmito faktormi:

- dopyt na trhu po našich produktoch, preferencie zákazníkov,
- kapacitné možnosti nášho podniku, rozhodovanie o vlastnej výrobe, rozhodovanie o subdodávkach,
- zostavenie optimálneho výrobného programu, zmena výrobného programu,

- výber ukazovateľov pre hodnotenie prínosu jednotlivých produktov k úhrade nákladov a k tvorbe zisku,
- tvorba plánu: výpočet výšky tržieb, nákladov a výsledku hospodárenia podniku, konfrontácia s potrebami podniku a pod.
- návrh zmien: zaradenie, vyradenie produktu, preferencia jedného produktu na úkor iného produktu, rozšírenie alebo zúženie produkčnej kapacity a pod.

ZÁVER

Príspevok na úhradu je veličina, ktorá pomáha pri operatívnom riadení a krátkodobom plánovaní výrobného programu. Zmyslom použitia tejto veličiny je, aby podnik nemusel prácne určovať zisk jednotlivých produktov, stačí určiť len prínos produktu na pokrytie spoločných nákladov v podobe fixných nákladov. Tento prínos vyjadruje rozdiel medzi tržbami a variabilnými nákladmi. Z rozdielu sa uhrádzajú spoločné náklady, prebytok predstavuje tvorbu zisku, nedostatočné krytie znamená, že podnik nevie uhradiť spoločné náklady a dostáva sa do straty.

LITERATÚRA

[1] Eschenbach, R. a kol.: Controlling. Praha: CODEX 2000. ISBN 80-8596-386-8.

[2] Foltínová, A. a kol.: Nákladový controlling. Bratislava: Sprint 2007. ISBN 978-80-89085-70-5.

[3] Fibírová, J., Šoljaková, L., Wagner, J.: Nákladové a manžerské účetníctví. Praha: ASPI 2005. ISBN 978-80-7357-299-0.

[4] Horváth&Partners: Nová koncepce controllingu. Praha: Profess Consulting 2004. ISBN 80-7259-002-3.

[5] Král, B. a kol.: Manažerské účetníctví. Praha: Management Press 2006. ISBN 80-7261-141-0.

[6] Tóthová, A.: Moderné postupy v procese tvorby finančného plánu podniku. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2009. ISBN 978-80-225-2671-5.

[7] Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint 2002. ISBN 80-88848-94-6.

PLÁNOVANIE VÝNOSOV A NÁKLADOV POMOCOU CVP ANALÝZY
REVENUES AND COSTS PLANNING WITH CVP ANALYSIS

Alena Tóthová*, Miroslav Tóth**

ABSTRACT

Serious business requires that owners and managers are aware of their future position in a market. To achieve long-term strategic vision is necessary to carry out a range of practical tactical steps. Among these we consider the short-term planning of revenues and costs using Cost-Volume-Profit (CVP) analysis. The term short in relation to the plan specifies how the period of time not exceeding one year. The season may be applied subdivision plan by quarters, months or even shorter periods of time. This article focuses on the planning of revenues and expenses within a period of one year. From these basic parameters we derive the amount of profit or loss - profit. Sales are subject to market demand, which determines the volume and market price of our production. Given to the use of CVP analysis, the necessary costs of this sort, as they change in relation to the quantity and structure of output produced. Therefore, we will work with the cost, that sort of fixed costs and variable costs.

KEY WORDS

planning, costs, revenues, profit, break-even point, variable costs, fixed costs

JEL Classification

M11, M21, M40

ÚVOD

Seriózne podnikanie vyžaduje, aby vlastníci a manažéri mali predstavu o budúcej pozícii svojho podnik na trhu. Na dosiahnutie dlhodobých strategických predstáv je potrebné vykonať celý rad praktických taktických krokov. Medzi takéto považujeme aj krátkodobé plánovanie výnosov a nákladov pomocou Cost-Volume-Profit (CVP) analýzy. Pojem krátkodobý vo vzťahu k plánu konkretizujeme ako časový úsek nepresahujúci jeden rok. V rámci ročného obdobia je možné uplatniť členenie plánu podľa štvrťrokov, mesiacov alebo aj kratších časových úsekov. V tomto článku sa zameriame na plánovanie výnosov a nákladov v časovom úseku jeden rok. Z týchto základných ukazovateľov si odvodíme aj výšku výsledku hospodárenia – zisk. Tržby sú podmienené dopytom na trhu, ktorý určuje objem a cenu našej trhovej produkcie. Vzhľadom k použitiu CVP analýzy bude potrebné náklady triediť podľa toho, ako sa menia vo vzťahu k množstvu a štruktúre vyrábanej produkcie. Preto budeme pracovať s nákladmi, ktoré triedime na fixné náklady a variabilné náklady.

Cost-Volume-Profit analýza

Tento typ analýzy vyžaduje triedenie nákladov na fixné a variabilné. Podstatou rozlíšenia nákladov na fixné a variabilné je rytmus spotreby nákladov, ktoré sú v danom období vložené do procesu tvorby produktov. Z tohto pohľadu je možné spotrebované

* Ing. Alena Tóthová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, spoluautorský podiel 50%.

** Ing. Miroslav Tóth, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50% podiel na projekte VEGA č. 1/0604/10 Stratégia rozvoja poľnohospodárskych podnikov a konkurenčná schopnosť agropotravinárstva 100%.

náklady triediť na opakovane vkladané do produkčného procesu a na potencionálne.[1] V stručnosti charakterizujeme uvedené náklady takto:

- **fixné náklady** zabezpečujú podmienky pre vytvorenie produkcie v určitom časovom období. Nazývame ich aj kapacitnými nákladmi, pretože zabezpečujú určitú produkčnú kapacitu. Keďže tieto náklady zabezpečujú podmienky pre transformačný proces v podniku v určitom rozsahu činností, svojou povahou sú dôsledkom existencie potencionálnych produkčných faktorov. Spotreba týchto nákladov sa uskutočňuje v rámci určitého časového obdobia, to znamená, že tieto náklady sú závislé na čase. V rámci rozsahu činnosti podniku v priebehu ročného obdobia nepredpokladáme zmenu využitia existujúcich produkčných kapacít, preto nevznikajú požiadavky na dodatočnú kapacitu, preto fixné náklady možno považovať za konštantné. Prípadné dodatočné produkčné kapacity sme vyriešili na základe plánu odbytu, ktorý nám určil, či súčasná produkčná kapacita je dostačujúca, alebo je potrebné ju rozšíriť nákupom nového stroja, technológie, zariadenia, budovy a pod.
- **variabilné náklady** predstavujú spotrebu produkčných faktorov, ktoré sú spotrebovávané v určitých proporciách závislých od zmeny objemu produkcie. Takto spotrebované náklady môžu byť spájané len s vytváraním jediného produktu, či dávky a potom sú plne spotrebované jeho, resp. jej vytvorením. Tieto náklady sú spotrebovávané každým konkrétnym produktom, po vytvorení ďalšieho produktu alebo dávky je potrebné tieto náklady opakovane spotrebovávať.

Uvedené triedenie nákladov je dôležité nielen pre poznanie toho, ako sa **náklady** správajú v rámci zmeny produkcie, ale sú dôležité pre riadenie **objemu produkcie** a **zisku**. Objem produkcie vyjadruje požadovaný objem výstupu podniku, ktorý sa dá realizovať na trhu. Zmyslom podnikania teda je vytvárať produkty, ktoré je trh ochotný akceptovať, táto akceptácia sa prejaví ako príjem, tržby za predávané produkty. Preto samotná existencia nákladov musí byť podmienená aj reálnou existenciou duálnej, párovej položky **výnosy**. Tieto, výnosy, v rámci simplifikácie problému budeme chápať ako **tržby**, čiže sumu peňažných prostriedkov, ktoré získame predajom našej produkcie. Rozdiel medzi výnosmi a nákladmi je **zisk**. V našich úvahách sa zameriame na zisk ako veličinu bez jej korekcie zdanením – nazývame ho hrubý zisk a veličinu s korekciou, keď použijeme platnú sadzbu dane zo zisku vo výške 20% a znížime ho o tento podiel dane – nazývame ho čistým ziskom. Ostatným náležitostiam problematiky presného výpočtu dane zo zisku, berúc do úvahy položky znižujúce a zvyšujúce základ dane, sa z praktických dôvodov nevenujeme. Plánovanie výnosov a nákladov bude vychádzať z týchto predpokladov:

- prieskum trhu nám určí predpokladaný objem produkcie, ktorý budeme schopný predať,
- na základe tohto prieskumu a vychádzajúc z trhových údajov z konkurenčného prostredia a údajov z predchádzajúcich období určíme predpokladané ceny našich produktov ako priemerné ceny za plánované obdobie,
- vypočítame si využitie našich produkčných kapacít, na základe výpočtov zistíme, či sú dostačujúce, alebo ich treba zvýšiť,
- zvýšenie produkčnej kapacity znamená zmenu predovšetkým v oblasti výšky fixných nákladov,
- náklady súvisiace s produkciou a zmenou jej výšky budú náklady variabilné,
- podľa požiadaviek na predaj, odbyt produkcie určíme plánovanú sumu nákladov na produkciu a zabezpečenie chodu podniku, t.j. určíme si priame náklady a režijné náklady za podnik v členení podľa jeho jednotlivých zložiek,

[1] Fibírová, J., Šoljaková, L.: Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha: ASPI 2005. s. 70. ISBN 80-7357-084-X.

- určíme si priemerné náklady ako náklady jednotkové (priame) a náklady globálne (nepriame, režijné), ktoré budú rozpočítané na jednotlivé produkty,
- vykonáme transformáciu nákladov podľa druhu a účelu na náklady fixné a náklady variabilné.

Po uskutočnení minimálne týchto krokov sa dostaneme k údajom, ktoré nám umožnia prepočty a plánovanie pomocou CVP analýzy. Nástrojom na analýzu týchto veličín je výpočet ukazovateľa, ktorý sa nazýva kritický bod, mŕtvy bod, nulový bod alebo bod zvratu. V texte budeme používať označenie **bod zvratu**, pričom vychádzame z prekladu anglického pojmu Break–Even–Point (BEP).

Výpočet homogénneho bodu zvratu

Pojem homogénny bod zvratu vyjadruje skutočnosť, že podnik produkuje jeden produkt alebo skupinu vzájomne zameniteľných rovnorodých výrobkov.

Vzhľadom na rozdielny charakter fixných a variabilných nákladov je aj ich návratnosť, úhrada, prostredníctvom tržieb rozdielna. Variabilné náklady sú vyvolané konkrétnym produktom, preto musia byť prednostne uhradené z ceny každého predaného produktu.[2] Fixné náklady sú spotrebovávané v určitej výške v sledovanom období, predané trhové produkty len prispievajú k ich úhrade. To má ja vplyv na filozofiu pohľadu na takto triedené náklady. Predmetom záujmu manažérov sú prioritne variabilné náklady, pretože priamo súvisia s produkciou, sú presne definované a priraditeľné ku konkrétnym produktom. Príčinou ich vzniku je teda produkcia konkrétneho produktu. Fixné náklady vznikajú ako blok nákladov, ktorý v podniku sa dá ťažšie identifikovať v príčinnej súvislosti s produkciou, ale súvisí predovšetkým s podnikom ako celkom a slúži na zabezpečenie jeho chodu.

Pre CVP analýzu použijeme postup výpočtu, ktorý sa zakladá na retrográdnom prístupe. To znamená, že k hľadanému výsledku sa dostaneme rozdielom, odpočítaním jednotlivých analyzovaných položiek tak, že od ceny, veličiny všeobecne známej a akceptovanej trhom odpočítame variabilné náklady, ktoré sú pre podnik presne vyčísliteľné až na úroveň jednotlivých produktov. Takto dostaneme ukazovateľ príspevok produktu na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku. Uvedený ukazovateľ sa nazýva aj marža. Zjednodušene ho budeme označovať ako **príspevok na úhradu**. Práve tento rozdiel je dôležitým kritériom na hodnotenie produktov, nakoľko ukazuje, ako príslušný produkt prispieva na krytie spoločných fixných nákladov a ako následne prispieva k tvorbe zisku. Výpočet má tvar:

1. príspevok na úhradu na jednotku produktu:

PCj	predajná cena jednotková (priemerná za objem)
- VNj	- variabilné náklady jednotkové (priemerné za objem)
= PÚj	= príspevok na úhradu jednotkový (priemerný za objem)

alebo

2. príspevok na úhradu za všetky sledované produkty spolu:

T	celkové tržby
- VN	- celkové variabilné náklady
= PÚc	= príspevok na úhradu celkový

Súčet jednotkových príspevkov na úhradu za všetky produkty v sledovanom období (v období v ktorom presne identifikujeme výšku fixných nákladov, za podnik, alebo jeho organizačnú zložku) tvorí celkový príspevok na úhradu:

[2] Fibírová, J., Šoljaková, L.: Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha: ASPI 2005. s. 79. ISBN 80-7357-084-X.

$PÚc = PÚj_1 + PÚj_2 + ... PÚj_n$
kde
PÚc – príspevok na úhradu celkový
$PÚj_{1-n}$ – príspevok na úhradu jednotlivých konkrétnych produktov

Príklad na výpočet celkového a jednotkového príspevku na úhradu

Riadok	Ukazovateľ / produkt	Produkt1	Produkt2	Produkt3	Produkt4	Spolu	Výpočet
1	Objem produkcie kusy	60	42	70	45	–	
2	Tržby spolu	1 800,00	2 100,00	1 750,00	2 250,00	7 900,00	
3	Variabilné náklady spolu	1 200,00	882,00	1 400,00	1 575,00	5 057,00	
4	Príspevok na úhradu spolu	600,00	1 218,00	350,00	675,00	2 843,00	1 - 3
5	Predajná cena jednotková	30,00	50,00	25,00	50,00	–	2 : 1
6	Variabilné náklady jednotkové	20,00	21,00	20,00	35,00	–	3 : 1
7	Príspevok na úhradu jednotkový	10,00	29,00	5,00	15,00	–	5 - 6

Celkový príspevok na úhradu je funkčne závislý od objemu tržieb, mení sa proporcionálne s rastom predanej produkcie. Celkový príspevok

1. uhrádza prioritne fixné náklady (v plnom rozsahu alebo len čiastočne),
2. rozdiel medzi celkovým príspevkom a fixnými nákladmi je zisk, v prípade len čiastočného krytia fixných nákladov strata.

Z výpočtov je zrejmé, že v ľubovoľnom bode produkcie Q v relevantnom rozpätí, čiže v akceptovanom produkčnom rozpätí vyjadrenom produkčnou kapacitou podniku, vieme určiť celkový objem príspevku na úhradu.

Príspevok na úhradu a základné ukazovatele ako sú fixné náklady, jednotková cena a jednotkové variabilné náklady sú základom vzorca, pomocou ktorého vieme veľmi jednoducho určiť bod zvratu pre produkt. Pre určenie bodu zvratu je podstatné zistenie, že tento bod vyjadruje objem produkcie, kde celkové náklady sa rovnajú celkovým tržbám. Pomocou základných vzťahov vyjadríme túto skutočnosť nasledovne:

CN (celkové náklady) = T (celkové tržby)
CN = FN (fixné náklady) + NVj (náklady variabilné jednotkové) . Q (fyzický objem produkcie)
T = PCj (predajná cena jednotková) . Q (fyzický objem produkcie)

Hľadanou veličinou je zvyčajne Q – fyzický objem produkcie, ktorý si určíme matematickou úpravou vyššie uvedených vzťahov zo vzorca:

$$Q_{bz} = \frac{FN}{PCj - VNj}$$

Alternatívne uvedený vzťah vyjadríme rovnicou:

T – CN = Z (zisk)
Z = 0 (zisk je rovný nula)
0 = PCj . Q – FN – VNj . Q,

kde hľadanou veličinou je opäť Q_{bz} – fyzický objem produkcie v bode zvratu. Prepočtom dostaneme vyššie uvedený vzorec bodu zvratu.

Príklad na výpočet kritického bodu

1. Keďže v portfóliu produktov máme viac výrobkov, vypočítame si váženým priemerom priemernú predajnú cenu jednotkovú a priemerné variabilné náklady jednotkové. Rozdielom týchto ukazovateľov dostaneme priemerný príspevok na úhradu jednotkový.

Fixné náklady sú vo výške 1 050.

Ukazovateľ / produkt	Produkt1	Produkt2	Produkt3	Produkt4	Spolu
Objem produkcie kusy	60	42	70	45	217
Tržby spolu	1 800,00	2 100,00	1 750,00	2 250,00	7 900,00
Variabilné náklady spolu	1 200,00	882,00	1 400,00	1 575,00	5 057,00
Príspevok na úhradu spolu	600,00	1 218,00	350,00	675,00	2 843,00
Fixné náklady spolu					1 050,00
Zisk, strata					1 793,00
Priemerné údaje					
Predajná cena jednotková	30,00	50,00	25,00	50,00	36,41
Variabilné náklady jednotkové	20,00	21,00	20,00	35,00	23,30
Príspevok na úhradu jednotkový	10,00	29,00	5,00	15,00	13,11

2. Vypočítané údaje dosadíme do vzorca a vypočítame objem produkcie nevyhnutný na pokrytie fixných nákladov ako aj variabilných nákladov použitých na hľadaný objem produkcie. Bude to spoločný objem produkcie v bode zvratu, bez znalosti konkrétneho objemu jednotlivých produktov. Produkty sú brané ako idealizovaný priemerný, reprezentačný produkt.

$$Q_{bz} = \frac{1\,050}{\underset{(13{,}11)}{36{,}41 - 23{,}30}} = 80{,}091533 \text{ kusov, zaokr. 81 kusov}$$

3. Nakoľko výsledok pre počet kusov nie je celé číslo, zaokrúhlime ho nahor. Predávame celý kus, nie jeho časť. V prípade, že by merná jednotka bola napr. tony, kilometre a podobne, môžeme adekvátne použiť aj nezaokrúhlený výsledok.
4. Tento číselný údaj vyjadruje objem priemerného výrobku, to znamená, že nevieme určiť štruktúru produkcie podľa jednotlivých produktov.
5. Vieme však určiť výšku tržieb nevyhnutných na dosiahnutie bodu zvratu (T_{bz}) a to tak, že prenásobíme objem produkcie v bode zvratu (Q_{bz}) vo fyzických jednotkách priemernou cenou (ØPCj):
   $T_{bz} = Q_{bz}$. ØPCj = 81 . 36,41 = 2 949,21 zaokr. 2 950
   prepočet bez zaokrúhlenia produkcie 80,091533 . 36,41 = 2 916,13 zaokr. 2 917

Na vyjadrenie hodnoty produkcie v bode zvratu sa dá použiť ukazovateľ podiel príspevku na úhradu na tržbách (PÚc : T), ktorý vychádza z celkových údajov, alternatívne podiel jednotkového príspevku na jednotkovej cene (PÚj : PCj). V čitateli vzorca ostávajú fixné náklady, ale v menovateli sa objaví tento podiel v jednej zo svojich foriem.

$$T_{bz} = \frac{1\,050}{\underset{(0{,}3598734)}{2\,843 : 7\,900}} = 2\,917{,}69 \text{ zaokr. } 2\,918$$

alebo

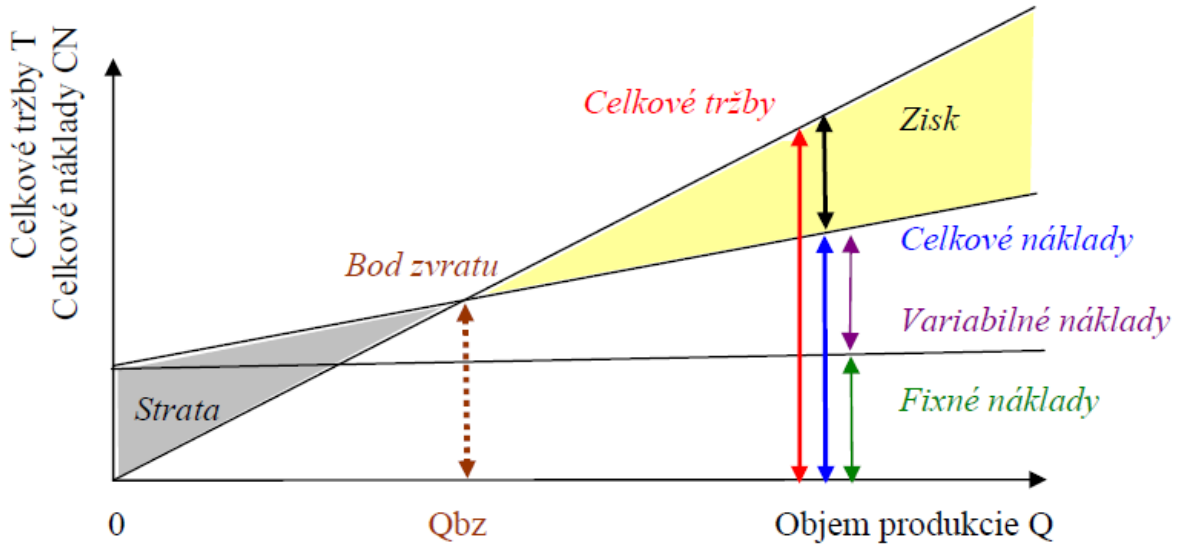
$$T_{bz} = \frac{1\,050}{\underset{(0{,}35997912)}{13{,}10 : 36{,}41}} = 2\,918{,}36 \text{ zaokr. } 2\,919$$

Rozdiel v týchto troch prepočtoch je zapríčinený tým, že sme pri prvom spôsobe výpočtu zaokrúhlili objem produkcie, zároveň priemerná cena je zaokrúhlená na dve desatinné miesta. V druhom prípade je to opäť vplyv zaokrúhlenej priemernej ceny. Výsledné sumy odporúčame zaokrúhľovať nahor na celé čísla. V prípade, že použijeme tabuľkový kalkulátor, výsledky budú pri každom druhu výpočtu rovnaké.

Produkcia je zisková, preto aj údaj o objeme produkcie v bode zvratu je nižší ako plánovaná produkcia (81 kusov < 217 kusov, resp. 2 919 < 7 900). V prípade, že číselný údaj objemu

produkcie v bode zvratu bude väčší ako plánovaný fyzický objem produkcie, resp. tržby, podnik je stratový. Túto situáciu môže riešiť buď zmenou portfólia produktov, alebo rozšírením produkčnej kapacity. Pri rozšírení produkčnej kapacity si treba uvedomiť, že sa zvýšia fixné náklady.

Obrázok 1 Grafické vyjadrenie bodu zvratu



Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Použitie tohto ukazovateľa, bod zvratu, má význam v tom, že:

- ✓ slúži na riadenie nákladov, výnosov a zisku,
- ✓ umožňuje určiť minimálny rozsah činnosti (produkcie), ktorý je nevyhnutný k úhrade celkových nákladov podniku,
- ✓ určuje minimálny rozsah činnosti (produkcie) potrebný na dosiahnutie plánovaného zisku,
- ✓ určuje limity fixných nákladov, variabilných nákladov a zisku a pod.

LITERATÚRA

[1] Eschenbach, R. a kol.: Controlling. Praha: CODEX 2000. ISBN 80-8596-386-8.

[2] Fibírová, J., Šoljaková, L.: Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha: ASPI 2005. ISBN 80-7357-084-X.

[3] Horváth&Partners: Nová koncepce controllingu. Praha: Profess Consulting 2004. ISBN 80-7259-002-3.

[4] Tóthová, A.: Moderné postupy v procese tvorby finančného plánu podniku. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2009. ISBN 978-80-225-2671-5.

SPOLUPRÁCA MEDZI UNIVERZITAMI A HOSPODÁRSKOU PRAXOU

COOPERATION BETWEEN UNIVERSITIES AND ENTERPRISES

Miroslav Uhliar[1], Martin Monček[2]

ABSTRACT

The cooperation between universities and enterprises has become a dominant theme of discussions, especially in recent years. The article points at the crucial and specific attributes of this cooperation. It refers to the main focus of cooperation between the relevant parties. It focuses on model Uni2010, which properly connects the employers' requirements with the recent system of education.

KEY WORDS

Partnership between Universities and Enterprises, cooperation forms, cooperation model, university students,

JEL Classification

J50

ÚVOD

Čoraz častejšie počuť o potrebe intenzívnejšieho prepojenia akademickej teórie s praxou. Túto skutočnosť si silne uvedomuje jednak akademická obec, keďže jej cieľom je vychovávať konkurencieschopných úspešných absolventov, ako aj samotné podnikateľské subjekty hľadajúce vhodných uchádzačov o zamestnanie (úspešných absolventov). Nebýva zvláštnosťou, že zamestnávatelia sa aktívne podieľajú na „podchytení si" budúcich zamestnancov z radov absolventov univerzít a vysokých škôl. Čoraz častejšie sa taktiež realizujú mnohé projekty, ktoré majú práve úlohu podporiť takúto spoluprácu.

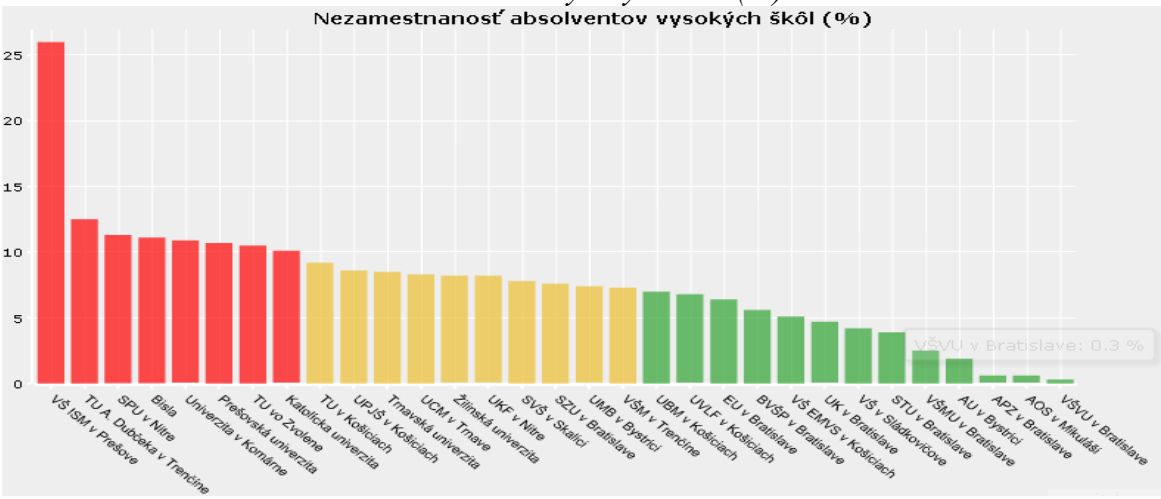
Nároky na absolventov vysokých škôl a ich úspešnosť na pracovnom trhu

Ministerstvo školstva nedávno zverejnilo štatistiku o uplatnení absolventov vysokých škôl na trhu práce. Štatistika skúma uplatnenie absolventov podľa jednotlivých študijných programov, ale aj podľa jednotlivých škôl. Podľa týchto ukazovateľov sú na tom najlepšie absolventi architektúry, informatiky, či medicíny. Naopak, najhoršie si prácu hľadajú poľnohospodári, ochranári, filozofi, či pedagógovia. (viď obrázok č. 1).

Na základe vyššie prezentovaných výsledkov môžeme konštatovať, že ekonómovia, pri porovnaní s ostatnými skupinami na tom nie sú najhoršie. Situácia však ani pre nich nie je priaznivá. Pred niekoľkými rokmi by sme sa nad týmito výsledkami možno veľmi nezamýšľali. V minulosti bolo totiž vyštudovanie takmer akejkoľvek vysokej školy automatickou vstupenkou do pracovného pomeru. Úrady práce evidovali len minimálny počet vysokoškolákov. Hospodárska kríza to však radikálne zmenila. Absolvent sa už nemôže spoliehať iba na diplom. Žiadaná je aj prax v obore, absolvovanie odbornej stáže, či výmenného pobytu v zahraničí.

[1] Ing. Miroslav Uhliar, miro.uhliar@gmail.com, Katedra podnikovohospodárska, autorský podiel 50%
[2] Ing. Martin Monček, martin.moncek@gmail.com, SPP, a. s., autorský podiel 50%

Obrázok č. 1 Nezamestnanosť absolventov vysokých škôl (%)



Zdroj: SME, 2011[3]

Súčasný zamestnávatelia majú na absolventov vysokých škôl zvýšené požiadavky. Vysokoškolsky vzdelaní ľudia by mali v oblasti ľudských zdrojov predstavovať tú najvyššiu kvalitu a významne prispievať k rastu konkurencieschopnosti podniku. Mali by byť pre podnik perspektívnou pracovnou silou, ktorá bude nielen cez manažérske pozície reprezentovať firmu i navonok. Z tohto pohľadu sa od nich viac vyžadujú nielen teoretické vedomosti, ale aj informačné zručnosti, ovládanie viacerých cudzích jazykov, komunikačné schopnosti, ale aj samostatnosť, tvorivý prístup, schopnosť prinášať nové myšlienky, pracovať v tíme a pod. Sme presvedčení, že práve spolupráca VŠ a praxe umožní komplexnejšie podchytiť aj túto problematiku a analyzovať, ako rôzne vysoké školy pristupujú k formovaniu týchto zručností u študentov.

Formy spolupráce

Existuje množstvo príležitostí a spôsobov ako môžu vysoké školy spolupracovať s firmami z praxe. Najlepšie námety bývajú často tie, ktoré prichádzajú práve priamo z praxe. Školy by sa preto nemali báť podporovať študentov, ktorí majú záujem svoje teoretické vedomosti aplikovať a rozširovať už počas štúdia v praxi. Zároveň aj podniky majú záujem o spoluprácu s vysokými školami a ich študentmi na koncepčnej a dlhodobej báze. Mnohé z nich z vlastnej iniciatívy oslovujú ohľadom vzájomnej spolupráce celý rad rozlične zameraných vysokých škôl v rôznych regiónoch. Jednotliví manažéri vítajú možnosť prednášať alebo spolupracovať na projektoch spoločne so študentmi a pedagógmi vysokých škôl. Existuje viacero možností, foriem vzájomnej spolupráce, tými najčastejšie využívanými typmi sú najmä nasledovne:[4]

- Diplomové, bakalárske, dizertačné práce – odporúčanie vedúcich prác, príp. oponentov z radov odborníkov spoločnosti, poradenstvo a konzultácie
- Súťaž o najlepšiu diplomovú prácu
- Spolupráca na projektoch, stáže, brigády pre študentov, prax
- Spolupráca na náborových aktivitách (Veľtrhy pracovných príležitostí)
- Prezentácie, workshopy, a iné akcie odborníkov na akademickej pôde
- Spolupráca a garancia niektorých tém, predmetov, odborné prednášky
- Spoluorganizovanie vybraných spoločenských akcií

[3] Koľko ľudí bez práce produkuje vaša vysoká škola a váš odbor? Dostupné na internete: http://ekonomika.sme.sk/c/5745858/kolko-ludi-bez-prace-produkuje-vasa-vysoka-skola-a-vas-odbor.html. [online].[cit. 12-04-2011]

[4] Dostupné na internete: http://corporate.itesco.sk/formy-spoluprace.html.[online].[cit. 12-04-2011]

- Raňajky pre študentov (napr. stretnutie s manažérmi, debata o aktuálnych témach)
- Dni otvorených dverí – prevádzka, distribúcia a centrálna kancelária
- Vzájomná mediálna prezentácia

Ohlasy z oboch strán na takúto spoluprácu sú väčšinou pozitívne. Príkladom stanoviska z praxe je napríklad vyjadrenie riaditeľky J&T Banky, Moniky Céreovej, keď hovorí: "*Sme štvrtým najpreferovanejším zamestnávateľom pre absolventov ekonómie (vyplýva to z prieskumu Student Barometer berlínskeho Trendence Institute). Chceme byť k študentom ešte bližšie a posúvať sa ďalej tak, aby sme boli pre nich čím skôr voľbou číslo jedna. Verím, že spoluprácou prispejeme k tomu, aby sme talentovaných a potenciálnych študentov podporili v ich osobnom rozvoji i kariére*"[5]

Môžeme teda usudzovať, že existuje dostatočný priestor pre nadviazanie nových pracovných a osobných kontaktov pre spoluprácu medzi univerzitami a hospodárskou praxou. Otázkou však zostáva, nájsť vhodné témy, ktoré by vedeli túto spoluprácu najlepšie podporiť a potom už iba vybrať formy spolupráce vyhovujúce pre obe strany, ako aj časový harmonogram. Veľmi jednoduchou a nenáročnou formou spolupráce môže byť konzultovanie pri písaní bakalárskej, diplomovej alebo dizertačnej práce. Takáto spolupráca napríklad umožňuje spracovať reálny problém z praxe a priniesť potenciálne nové riešenie prípadné iný pohľad na problematiku. Táto, ako aj iné formy spolupráce je už dlhšiu dobu aplikovaná u viacerých strojárskych či automobilových výrobcoch a dodávateľov. Príkladom je firma Volkswagen Slovakia, ktorá už niekoľko rokov úspešne spolupracuje s vysokými školami a ich študentmi.[6]

Kľúčové faktory úspešnej spolupráce

Predpokladom fungujúcej a úspešnej spolupráce je vytvorenie jasných pravidiel a celkového modelu spolupráce. Takýto model má mať jasnú víziu a ciele, ktoré vychádzajú z poslania vysokých škôl. Má byť navrhnutý spôsobom, ktorý zohľadňuje kľúčové faktory úspechu, ktoré umožnia jeho reálnu implementáciu v praxi. Jedným z modelov spolupráce, ktorý spĺňa tieto požiadavky je aj Model vzdelávania **Uni2010**, ktorý bližšie priblížime v nasledujúcom texte. Tento model je totiž jedným z riešení pre implementáciu znalostnej ekonomiky na Slovensku. Prepája požiadavky zamestnávateľov so súčasným systémom vzdelávania. Uni2010 je model rozvoja kľúčových kompetencií, ktoré boli identifikované ako najdôležitejšie a súčasne najmenej rozvinuté 84 respondentmi z radov zamestnávateľov. Model identifikuje 8 kľúčových faktoroch úspechu a rozvíja „zdravé jadro" súčasného systému vzdelávania. Ako kľúčové faktory úspešnej spolupráce vysokých škôl a praxe uvádza nasledovné atribúty:[7]

1. Praktickosť výučby

Prepojenie teórie s praxou uvádza ako nevyhnutné 80% zástupcov organizácií a 65% študentov. Najvýstižnejšie charakterizujú tento faktor slová jedného z respondentov: *„Súčasným študentom chýba praktické myslenie - vynikajúco vedia, ako má niečo fungovať, ale nevedia to prakticky realizovať."* Takisto je zaujímavý nasledujúci výrok: *„Je potrebné vytvoriť podmienky pre študentov, aby mohli svoje výsledky otestovať v praxi, zistiť, či fungujú, prípadne zmeniť svoje názory"*.

2. Inovatívne formy výučby

Vyše 40% všetkých respondentov vidí nutnosť inovovať formy výučby a získavania poznatkov. Podľa jedného z respondentov výučba by mala *„podnecovať tvorivé práce zamerané na vyjadrenie vlastného názoru, argumentovanie za a proti, podnecovať diskusie*

[5] Dostupné na internete: http://www.ndk.sk/gen_page.php?menu=25. [online].[cit. 23-02-2011]
[6] Dostupné na internete: http://www.volkswagen.sk/sk/kariera/absolventi-a-studenti/. [online].[cit. 10-04-2011]
[7] Dostupné na internete: http://david.ergomedic.sk/_webpage/uni2010/page-nodb/index.php?go=mod_implem. [online].[cit. 12-04-2011]

atď. Nie memorovanie zastaraných statí a ich následné reprodukovanie na skúške". Pod tento kľúčový faktor úspechu zaraďujeme takisto výučbu v cudzom jazyku. Jej dôležitosť potvrdil výskum kľúčových kompetencií (schopnosť efektívne komunikovať, a to ústne a písomne, v slovenčine i angličtine zvolilo skoro 80% zamestnávateľov).

3. Zapojenie externých subjektov

Tento kľúčový faktor úspechu je vlastne kombináciou predchádzajúcich dvoch. Praktickosť výučby a inovácia jej formy sa obyčajne nedá dosiahnuť bez zapojenia subjektov z praxe do vyučovania a do celkového vzdelávacieho procesu.

4. Ochotní a schopní učitelia

Učitelia a študenti sú jedinými „živými" prvkami modelu. Na ochote a schopnosti učiteľa v najvýraznejšej miere závisí rozvoj študenta. *„Pokiaľ študenti necítia zo strany učiteľov vôľu čo najefektívnejšie ich vzdelávať, profesionálny a zároveň ľudský prístup, tak aj ich postoj k štúdiu sa negatívne odzrkadlí - v účasti na prednáškach ako aj v celkovom úsilí."*

5. Motivovaní študenti

Motivácia študenta rozvíjať sa je kľúčová pre úspešnú implementáciu modelu. Bez nej nie je možné úspešne implementovať žiadny model vzdelávania.

6. Flexibilita štúdia

Každý piaty respondent uvádza ako potrebné zachovať, poprípade zvýšiť flexibilitu štúdia.

7. Samofinancovanie projektu

Pre úspešné navrhnutie a realizáciu projektu je potrebné mať na pamäti víziu modelu – možnosť implementácie modelu na ostatných vysokých školách. K tomu je potrebné navrhnúť model samofinancovania, ktorý je nezávislý od jednorazových príspevkov z fondov či grantov (tie je možné samozrejme využiť pri pilotnej implementácii).

8. Jednoduchosť procesov

Jednoduchosť procesov vo veľkej miere ovplyvňuje realizovateľnosť modelu. Flexibilita výučby, zapojenie externých subjektov do výučby ako aj ostatné kľúčové faktory úspechu a prvky modelu musia byť implementované do reality maximálne jednoduchými procesmi.

ZÁVER

Nájsť zamestnanca, ktorý by zodpovedal požiadavkám firiem, je pomerne náročný a nákladný proces. Firmy si túto skutočnosť uvedomujú čoraz silnejšie a preto sa snažia intenzívnejšie vstupovať do vzdelávacieho procesu. Aktívnejšie vyhľadávajú možnosti rôznej spolupráce so vzdelávacími inštitúciami, najmä vysokými školami. Spoločným úsilím škôl a podnikov možno efektívnym spôsobom prispieť k dosiahnutiu lepších podmienok pre uplatnenie sa absolventov na trhu práce a tiež získanie kvalitnej a kvalifikovanej pracovnej sily pre podniky. Obe strany tak realizáciou spoločných projektov môžu len získať. Aj z tohto pohľadu je spolupráca medzi podnikmi a vzdelávacími inštitúciami čoraz aktuálnejšia a vyhľadávanejšia. Odtrhnutie vzdelávacích inštitúcií a ich študentov od praxe resp. od budúcich zamestnávateľov, by mohlo spôsobiť problémy pre obe strany, a to si kompetentní musia uvedomovať.

LITERATÚRA

[1] www.sme.sk
[2] http://corporate.itesco.sk/
[3] www.ndk.sk
[4] www.volkswagen.sk
[5] http://david.ergomedic.sk/_webpage/uni2010/page-nodb/index.php?go=mod_implem

SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ FIRIEM
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Diana Vasilenková[1]

ABSTRACT
The main subject of this article is to map the situation of social responsible conduct of companies. The article determinate this theme in accordance with its individual components, its contributions and its feasible hazards and possible slow down. The theoretical part deals with the evolution of corporate social responsibility and in its scope it specifies the principles and corporate benefits of strategic corporate philanthropy in conclusion there are a findings synthesis.

KEY WORDS
Corporate social responsibility, stakeholders, triple-bottom-line.

JEL Classification
L100, L390, L140

ÚVOD

Pojem spoločenská zodpovednosť firiem patrí k aktuálnym témam globalizovaného sveta. Do slovenského prostredia prišiel spolu s medzinárodnými firmami v 90. rokoch minulého storočia. Ide o koncept s koreňmi na americkom kontinente, a preto je tiež známy pod pojmom „Corporate social responsibility“ (CSR). V tomto príspevku bude používaný slovenský pojem spoločenská zodpovednosť firiem, alebo anglická skratka CSR.

Jedna z definícii konceptu CSR hovorí, že spoločenská zodpovednosť firiem je dobrovoľný záväzok firiem zlepšovať blaho spoločnosti prostredníctvom obchodných postupov a za prispievania firemných zdrojov. Tento príspevok vychádza z marketingového chápania CSR, ktoré sa vymedzuje dvoma kľúčovými faktormi. Jedným je podnikanie typu „triple-bottom-line business“, ktoré predpokladá strategické fungovanie podniku v troch oblastiach – ekonomická, sociálna a environmentálna. Druhým faktorom je zahrnutie podnikových prínosov medzi princípy fungovania CSR. Štúdie uvádzajú mnoho prínosov CSR pre podnik, medzi tie najčastejšie patrí podpora firemnej povesti a značky, motivácie zamestnancov, posilnenie konkurencieschopnosti, riadenie rizika, prilákanie nových investorov, rast inovácie a získanie oprávnení podnikať v danej komunite. Podnikové benefity je možné zhrnúť tvrdením jedného z výskumov, v ktorom viac než tri štvrtiny opýtaných manažérov vnímajú aktivity CSR ako životne dôležité k zaisteniu ziskovosti každého podniku.

Spoločenská zodpovednosť firiem

Koncept „spoločenská zodpovednosť firiem“ sa ustálil vo vyspelých západných krajinách v 90. rokoch 20. storočia. Princípy spoločensky zodpovedného správania sa však vyskytovali v Amerike i v Európe už dávno, ale súhrnne sa tak nenazývali. Americká myšlienka z konca 19. storočia, že bohatí ľudia majú morálnu povinnosť deliť sa s ostatnými

[1] Ing. Diana Vasilenková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

o svoj majetok“,[2] sa stala základom stratégie CSR. Koncept označovaný spoločenská zodpovednosť firiem vznikol v 60. rokoch 20. storočia z diskusií o narastajúcom vplyve veľkých korporácií,[3] kedy im ich moc umožňovala ohromnú slobodu, zatiaľ čo zodpovednosť za dopady ich činnosti preberá obvykle štát, občania či príroda.

Definícia a členenie CSR

Ani po viac ako štyridsiatich rokoch neexistuje žiadna jednotná definícia. Je to spôsobené faktom, že koncept CSR nemá konkrétne hranice, lebo sa zakladá na dobrovoľnosti a je teda vágne definovaný. Existujú v podstate dve chápania CSR: manažmentové a takzvané „marketingové“. Každé toto poňatie sa vyvíjalo trochu inak.

Manažmentové chápanie CSR

Toto chápanie patrí k najzaužívanejšiemu vymedzeniu CSR definície z roku 1979 podľa A. B. Carrola, ktorý člení CSR do štyroch zložiek – viď tabuľka 1. K jednotlivým zložkám zodpovednosti navrhol váhy, ktoré boli empiricky overované a došli k podobným výsledkom.[4]

Tabuľka 1 Carrolova definícia CSR

Zodpovednosť			
ekonomická	**zákonná**	**etická**	**filantropická**
Záväzok predávať za spravodlivú cenu	Záväzok chovať sa v súlade s miestnou legislatívou	Záväzok chovať sa v súlade s očakávanými spoločnosťami, ktoré neupravuje legislatíva	Zahrňuje i corporate citizenship
Carrolove navrhnuté váhy jednotlivých zložiek			
4 :	3 :	2 :	1

Zdroj: DOLEŽELOVÁ, K. 2005. Vzťah podnik – community a corporate social responsibility jako jeden z nástrojů konkurenceschopnosti podniku. In *Vývojové tendence podniků.* ISBN 80-210-3847-0, 2005, 1.vydanie, zväzok I., s. 29-74.

CSR stratégia môže byť tiež chápaná ako kontinuálny záväzok podnikov chovať sa eticky a prispievať k ekonomickému rastu a zároveň sa snažiť o zlepšenie kvality života zamestnancov a ich rodín, rovnako ako lokálne komunity a spoločnosti ako celku (podľa World business Council for Sustainable Development).

Tzv. „marketingové“ chápanie CSR

„Marketingové“ chápanie spoločenskej zodpovednosti firiem je spojené predovšetkým s Európskou úniou (EU), ktorá sa týmto konceptom začala zaoberať v 90. rokoch, pričom v ňom vidí nástroj k dosiahnutiu trvale udržateľného a prijateľného rastu a snaží sa presvedčiť malé a stredné podniky o výhodnosti prijatia tejto koncepcie. Zlomovým dokumentom sa stáva Zelená kniha (z roku 2001) vydaná Európskou komisiou (EK), ktorá popisuje CSR ako „dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických hľadísk do každodenných firemných

[2] JEŘÁBKOVÁ, V. - HARTL, J. 2003. *Společenská odpovědnost firem.* [online]. Kladno : AISIS, 2003. s. 5 [cit. 2011.03.22.] Dostupné na internete: <http://www.sof.cz/download%5C781_03_aisis%20bro%9Eura%20sof.pdf>.

[3] Anglický názov konceptu sa dá tiež voľne preložiť ako „zodpovednosť korporácií za veci verejné“.

[4] DOLEŽELOVÁ, K. 2005. Vzťah podnik – community a corporate social responsibility jako jeden z nástrojů konkurenceschopnosti podniku. In *Vývojové tendence podniků.* ISBN 80-210-3847-0, 2005, 1.vydanie, zväzok I., s. 34.

operácií a interakcií s firemnými stakeholdermi“.[5] Spoločenská zodpovednosť sa prejavuje integráciou pozitívnych postojov a praktík do podnikateľskej stratégie firmy na úrovni jej najvyššieho vedenia. Oproti manažmentovému chápaniu CSR je založená na tzv. triple-bottom-line business alebo trojakom základe podnikania, kedy sa firma sústreďuje nielen na ekonomický rast, ale i na environmentálne a sociálne aspekty svojej činnosti. Lebo firma nefunguje izolovane od okolitého sveta, ale je jeho priamou súčasťou. Podľa rád autorov je možné k jednotlivým rovinám spoločenskej zodpovednosti firiem priradiť nasledujúce všeobecné vymenovanie aktivít.

Tabuľka 2 Jednotlivé roviny spoločenskej zodpovednosti firiem

Ekonomická rovina CSR:
▪ kódex podnikateľského správania firmy (etický kódex) ▪ transparentnosť ▪ princípy dobrého riadenia firmy (corporate governance) ▪ odmietnutie korupcie ▪ vzťahy s akcionármi ▪ správanie sa k zákazníkom/spotrebiteľom ▪ správanie sa k dodávateľom ▪ správanie sa k investorom ▪ ochrana duševného vlastníctva ▪ kvalita a bezpečnosť produktov či služieb
Sociálna rovina CSR:
▪ firemná filantropia a firemné dobrovoľníctvo ▪ dialóg s stakeholdermi ▪ zamestnanecká politika, zdravie a bezpečnosť zamestnancov, vzdelanie, rekvalifikácia (rozvoj ľudského kapitálu) ▪ dodržovanie pracovných štandardov, zákaz detskej práce ▪ vyváženosť pracovného a osobného života zamestnancov (work-life balance) ▪ rovnaké príležitosti (pre ženy a mužov a ostatné znevýhodnené skupiny všeobecne) ▪ zamestnávanie minoritných a ohrozených skupín obyvateľstva ▪ istota zamestnania ▪ ľudské práva
Environmentálna rovina CSR:
▪ ekologická firemná politika (recyklácia, úspory energie, používanie ekologických produktov atď.) ▪ investície do ekologických technológií ▪ ekologická výroba, produkty a služby ▪ zmenšovanie dopadov na životné prostredie ▪ ochrana prírodných zdrojov

Zdroj: TRNKOVÁ, J. 2004. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR.* [online]. Praha : Business Leaders Forum, 2004. 56 s. [cit. 2011.04.03.] Dostupné na internete: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>. s. 7-8

Spoločenská zodpovednosť firiem môže byť tiež podľa Zelenej knihy rozlíšená na prejavy CSR vnútri a von z podniku, teda na internú dimenziu a externú dimenziu CSR.

Stakeholderský prístup

[5] TRNKOVÁ, J. 2004. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR.* [online]. Praha : Business Leaders Forum, 2004. [cit. 2011.04.03.] Dostupné na internete: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>. s. 30

Od svojho vzniku sa koncept CSR zaoberal zodpovednosťou firiem k celej spoločnosti. „Postupom času sa teoretici zhodli na tom, že by podnik nemal byť zodpovedný k spoločnosti ako celku, ale mal by byť zodpovedný len k spoločnosti, ktorá ho obklopuje.“[6] V polovici 80. rokov preto vznikla stakeholderská koncepcia. Tá namiesto všeobecných definícií identifikuje konkrétne subjekty, ku ktorým má byť podnik zodpovedný – k tzv. stakeholders.[7] Dalo by sa povedať, že sa týmto upresňujú hranice konceptu CSR. Základom stakeholderského prístupu je v potrebnej miere naplňovať záujmy stakeholderov, čo má byť prostriedkom k úspešnému plneniu dlhodobých cieľov podniku. Pritom platí, že významnosť jednotlivých stakeholderov sa mení v závislosti na životných štádiách podniku a tiež na predmete podnikania.[8] Najčastejšie sa stakeholderi[9] členia na:

- primárni: vlastníci, investori, zamestnanci, zákazníci, dodávatelia, miestna vláda a communities (t.j. miestna komunita, kde podnik realizuje svoju činnosť, ďalej len „komunita“); rada autorov sem radí i obchodné asociácie a environmentálne skupiny,
- sekundárni: vláda (všeobecne), lobisti, konkurenti, rôzne nátlakové skupiny, občianske a obchodné združenia.[10]

Spoločenská zodpovednosť firiem by mala začať práve určením kľúčových stakeholderov, ktorí sa môžu u jednotlivých firiem líšiť. Z finančných dôvodov totiž mnohokrát nie je možné uspokojovať všetky očakávania všetkých stakeholderov. Preto je vhodné stanoviť dôležitosť jednotlivých stakeholderov – ich poradie sa môže líšiť podľa jednotlivých odvetví, ale tiež podľa životného cyklu firmy.

Tabuľka 3 Dôležitosť jednotlivých stakeholderov podľa životného cyklu podniku

Fáza:	Vlastníci	Veritelia	Zákazníci	Zamest-nanci	Dodáva-telia	Vláda	Komunita
Zahájenie	4	4	4	3	3	2	2
rastu	3,5	4	3	4	4	3	3
zrelosti	4	3	4	4	4	4	4
úpadku alebo prechodu	4	4	4	3	3	2	2
Celkom	15,5	15	15	14	14	11	11
Poradie dôležitosti	**1.**	**2.**	**2.**	**3.**	**3.**	**4.**	**4.**

Zdroj: DOLEŽELOVÁ, K. 2005. Vzťah podnik – community a corporate social responsibility jako jeden

[6] DOLEŽELOVÁ, K. 2005. Vzťah podnik – community a corporate social responsibility jako jeden z nástrojů konkurenceschopnosti podniku. In *Vývojové tendence podniků.* ISBN 80-210-3847-0, 2005, 1.vydanie, zväzok I., s. 32

[7] u nás tiež často zaužívaný výraz „stakeholderi“ či „zainteresované skupiny“; pojem všeobecne zahrňuje všetky osoby či skupiny osôb, ktoré majú vplyv na chod podniku alebo sú jeho činnosťou ovplyvnené

[8] podľa DOLEŽELOVÁ, s. 27

[9] Avšak pri definícii stakeholderov, ako “tí, čo dávajú do vzťahu voči podniku určitý “vklad,” sa rozlišuje iba šesť skupín stakeholderov: vlastníci, zamestnanci, veritelia, dodávatelia, odberatelia a štát. Zákazníkov je možné zahrnúť ako špecifickú zložku odberateľov. Masmédia, verejnosť či konkurenti neprinášajú do podniku žiadny vklad, teda by sa nemali zahŕňať medzi stakeholderov.

[10] podľa DOLEŽELOVÁ, s. 34

z nástrojů konkurenceschopnosti podniku. In *Vývojové tendence podniků.* ISBN 80-210-3847-0, 2005, 1.vydanie, zväzok I., s. 34.

Modelové poradie uvedené v predchádzajúcej tabuľke ukazuje závislosť dôležitosti jednotlivých stakeholderov na životnom cykle firmy (stupnica: 1 – najnižšia, 4 – najvyššia dôležitosť). Najmenšiu dôležitosť z primárnych stakeholderov získali obchodné asociácie (10,5) – 5. miesto a environmentálne skupiny (9,5) – 6. miesto.

Prínosy CSR

Dnes už existuje pomerne široká zhoda o niektorých firemných prínosoch z CSR stratégie. Správanie sa v súlade s princípmi CSR konceptu môže priniesť radu výhod a ziskov, finančnej i nefinančnej podoby. Prvý stĺpec nasledujúcej tabuľky zahŕňa tie, ktoré sú doložené radou prieskumov.[11] Najspornejším, ale napriek veľmi často radeným medzi prínosy CSR, býva zvýšenie zisku, ktorý niektoré výskumy potvrdzujú, iné nie. Výsledky prieskumu skôr závisia na vybranej vzorke skúmaných podnikov.

Tabuľka 4 Firemné prínosy konceptu CSR

Prínosy CSR		
bežne uvádzané	**podľa P. Kotlera – v americkom prostredí**	**ďalšie**
▪ väčšia príťažlivosť pre investorov ▪ zvýšenie firemnej reputácie, image, dobrého mena ▪ zvýšenie lojality zákazníkov ▪ prilákanie a udržanie kvalitných zamestnancov + zvýšená produktivita zamestnancov ▪ zníženie nákladov (úspory z ekologickej praxe a kvalitnejšieho manažmentu), resp. zvýšenie hospodárnosti ▪ zníženie rizika, zníženie nákladov na risk management ▪ zvýšenie zisku	▪ zvýšenie predaja a trhového podielu ▪ posilnenie obchodnej značky ▪ zlepšenie firemnej image ▪ zvýšenie schopnosti prilákať, motivovať a udržať zamestnancov ▪ zníženie prevádzkových nákladov ▪ zvýšenie príťažlivosti pre investorov	▪ odlíšenie od konkurencie (konkurenčná výhoda) ▪ posilnenie firemnej kultúry ▪ zlepšenie vzťahov s okolím ▪ príležitosť pre inovácie ▪ väčšia transparentnosť ▪ posilnenie dôveryhodnosti, ▪ dlhodobá udržateľnosť firmy ▪ vytváranie zázemia politického kapitálu (zlepšovanie pozície pre súčasné a budúce konania) ▪ znížené riziko bojkotov a stávok ▪ možné zníženie zákonného dohľadu a zák. opatrení ▪ udržanie kroku s konkurentmi a požiadavky trhu

Zdroj: KOTLER, P. - NANCY, L. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause.* Hoboken, N. J.: Wiley, 2005. 307 p. ISBN 0471476110. p. 8

ZÁVER

Koncept CSR, všade skloňovaný a s rôznym pomenovaním, nemá jednotnú definíciu. Naviac sa vyskytuje v niekoľkých podobách. Jedným z najznámejších chápaní je tzv. marketingové. Zakladá sa na „trojakom základe podnikania“, kedy firma pri svojej činnosti berie do úvahy ekonomické, sociálne a enviromentálne ciele. Toto chápanie je často spojované s stakeholderským prístupom, ktorý vymedzuje vzťahy k zainteresovaným skupinám (tzv. stakeholderom). Voči nim plní podnik záväzky plynúce zo svojej spoločenskej zodpovednosti. Podnik avšak nepovažuje všetkých stakeholderov za rovnako dôležitých. To môže byť jedným z hlavných dôvodov, prečo nenapĺňa ich očakávania.

[11] KAŠPAROVÁ, K. 2006. Společenská zodpovědnost podniku – způsoby jejího měření a vztah k finanční výkonnosti podniku. In *KOLEKTIV AUTORŮ. Vývojové tendence podniků II.* ISBN 80-210-4133-1, 2006, 1.vydanie, zväzok I., s. 165-174

Všetky verzie konceptu CSR by mali mať spoločný prvok dobrovoľnosti, rokovania nad rámec zákonov a spojenie s konceptom trvale udržateľného rozvoja. Nemá ísť len o „doplnok“ k podnikateľskej činnosti, ale o integrovanie do každodenných firemných aktivít. Spoločensky zodpovedné správanie môže prinášať firme rad benefitov, finančných i nefinančných. Závisí to od hĺbky a časovej dĺžky realizácie spoločensky zodpovedných princípov, miere ocenení CSR aktivít zo strany spotrebiteľov a od znalosti tejto témy. Rozvoju CSR aktivít bráni niekoľko okolností. Medzi najväčšie z nich patrí neznalosť či dokonca nezáujem - ako zo strany médií, spotrebiteľov, ktorí nevyvíjajú tlak na firmy k plneniu svojej spoločenskej zodpovednosti, firiem túžiacich po rýchlom zisku, ako zo strany štátu, ktorý nedostatočne podporuje CSR.

Odborníci, neziskové organizácie i rada samotných firiem dokladajú opodstatnenosť, dôležitosť a až skoro nevyhnutnosť realizácií princípov CSR. A to i napriek niektorým problémom a niekedy ťažko dokázateľných prínosov za spoločensky zodpovedné správanie sa. Je teda treba ďalej rozvíjať a propagovať túto „stratégiu zodpovednosti“, ktorá prináša úžitok firmám a spoločnosti.

LITERATÚRA

[1] BLAŽEK, L. 2005. Výzkum konkurenceschopnosti podniku. Aplikace stakeholderského přístupu. In *KOLEKTIV AUTORŮ. Vývojové tendence podniků.* ISBN 80-210-3847-0, 2005, 1.vydanie, s. 13-28.

[2] DOLEŽELOVÁ, K. 2005. Vzťah podnik – community a corporate social responsibility jako jeden z nástrojů konkurenceschopnosti podniku. In *Vývojové tendence podniků.* ISBN 80-210-3847-0, 2005, 1.vydanie, zväzok I., s. 29-74.

[3] JEŘÁBKOVÁ, V. - HARTL, J. 2003. *Společenská odpovědnost firem.* [online]. Kladno : AISIS, 2003. 42 s. [cit. 2011.03.22.] Dostupné na internete: <http://www.sof.cz/download%5C781_03_aisis%20bro%9Eura%20sof.pdf>.

[4] KAŠPAROVÁ, K. 2006. Společenská zodpovědnost podniku – způsoby jejího měření a vztah k finanční výkonnosti podniku. In *KOLEKTIV AUTORŮ. Vývojové tendence podniků II*. ISBN 80-210-4133-1, 2006, 1.vydanie, zväzok I., s. 159-217.

[5] KOTLER, P. - NANCY, L. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause.* Hoboken, N. J.: Wiley, 2005. 307 p. ISBN 0471476110.

[6] TRNKOVÁ, J. 2004. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR.* [online]. Praha : Business Leaders Forum, 2004. 56 s. [cit. 2011.04.03.] Dostupné na internete: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>.

NÁRODNÍ PRVEK JAKO FAKTOR POSILUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

NATIONAL ASPECT AS A FACTOR STRENGTHENING COMPANY'S COMPETITIVENESS

Jitka Veselá* **

ABSTRACT

The paper deals with example of successful Czech cola-drink producer Kofola a.s. Company was faced with significant changes in political and economical development in Czechoslovakia. Through this company is shown using the ethnocentrism and country of origin effect which help this company to increase the competitiveness on the markets on which it operates. Chosen marketing strategy has made almost unforgettable mark one of the most popular brands in the Czech and Slovak Republics.

KEY WORDS

COO effect, consumer ethnocentrism, branding, cola drinks.

JEL Classification

M31, M37

ÚVOD

Příspěvek se zabývá vývojem na trhu kolových nápojů po roce 1989, kdy došlo k výrazným změnám v České a Slovenské politické a hospodářské situaci. Analyzováno je působení tradičního českého výrobce kolových nápojů společnost Kofola a.s. Této společnosti se po roce 1989 podařilo ze skoro zapomenuté značky prostřednictvím marketingových aktivit založených na využití etnocentrismu a COO efektu vytvořit společnost, která bez větších problémů je schopna konkurovat nejvýznamnějším světovým hráčům Coca-Cola a Pepsi

Na příkladu zvoleného podniku jsou prezentovány úspěšné využití COO a etnocentrismu u spotřebitelů. Kofola a.s. není ovšem jen podnikem, který představuje významného hráče na trhu, ale také podnikem, který svým způsobem významně přispěl k vytvoření novodobé kultury propagačních kampaní v České republice a dlouhodobě posouvá komerční sdělení do oblasti kreativní a příjemné pro většinu spotřebitelů.

Pro zpracování příspěvku byla využita data archivu společnosti Kofola a.s., dále dlouhodobé autorské pozorování marketingových aktivit této společnosti, propagační materiály společnosti a tiskové materiály zabývající se touto problematikou.

1. Country of origin efekt (COO) a spotřebitelský etnocentrismus

Efekt země původu se projevuje v podobě odlišných hodnoceních stejného produktu spotřebiteli různých národností (Štrach, 2009). Produkty jsou vystavovány působení tohoto efektu a zákazníka může zajímat v jaké zemi byl produkt, který si zakoupil nebo který by chtěl koupit, vyroben (Chu, Chang, Chen a Wang, 2008).

COO efekt je nedílně spjat se spotřebitelským etnocentrismem. Ten se promítá ve spotřebitelově důvěře a postojích vůči zemi, ze které produkt pochází. Platí, že čím více

* Ing. Jitka Veselá, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu.

** Tento příspěvek vznikl za podpory projektu Inovativní přístupy v managementu a v marketingu v globálním evropském prostředí.

je spotřebitel etnocentrický, tím silněji se efekt země původu promítne do ohodnocení produktu, v záměru koupě produktu a v ochotě nakupovat zahraniční produkty.Může tak negativně ovlivnit povědomí o zahraničním produktu. Snahou marketérů bylo mělo být ovlivňování pozitivních či negativních postojů vůči produktům pocházejících z té určité země a to prostřednictvím působení na pozitivní etnocentrické postoje spotřebitelů – například upřednostňování domácí produkce jako kvalitnější, zdravější, hodnotnější, umožňující zaměstnávání místních obyvatel a tím podporující zaměstnanost v regionu, kraji či zemi a také napomáhající rozvoji národního průmyslu. (Štrach, 2009, s. 62).

A protože jsou spotřebitelé vystavováni přemíře domácích i zahraničních produktů a značek, ze kterých mohou vybírat, představuje porozumění bázi, na základě které se spotřebitelé mezi jednotlivými alternativami nákupu rozhodují, strategickou výzvu pro marketingové aktivity obchodníka (Huang, Phau a Lin, 2010).

2. Historie značky Kofola

Původ značky Kofola je úzce spojen s opavskou společností Galena zabývající se výrobou farmaceutických výrobků a rostlinných extraktů v Opavě. Značka Kofola jako taková potom vznikla ke konci 50. let 20. století, kdy národnímu podniku Spojené farmaceutické závody, jehož součástí byla již zmíněná Galena, byl udělen úkol zajistit vývoj a výrobu nealkoholického nápoje, který by byl vhodných náhradníkem západních nápojů kolového typu.

Pod vedením doc.RNDr.PhMr.Zdeňka Blažka, CSc. po několika letech vývoje v roce 1959 vznikl unikátní sirup KOFO, který byl směsí bylinných a ovocných extraktů s obsahem kofeinu. Tento sirup tvořil základ, z něhož se potom vyráběla limonáda Kofola. Původní název tohoto nápoje měl znít Kofocola, ale z důvodu problémů s ochranou známkou a délkou názvu nakonec byl zkrácen na Kofola.

První výroba byla zabezpečena především domácími surovinami z organizovaného sběru léčivých rostlin. Prodej sirupu KOFO a tedy i Kofoly na počátku šedesátých let rapidně vzrostl (rostl počet výrobců Kofoly a také její popularita) a proto muselo být využito i zahraničních zdrojů pro zabezpečení výroby. První vyrobené nápoje vznikly v národním podniku Zátka v Praze v roce 1960 a sirup KOFO byl dodáván výrobcům nealkoholických nápojů po celém Československu. Největšího úspěchu se Kofole dostalo po potravinářské výstavě Es Plzeň, kdy její popularita dosáhla absolutního vrcholu. Možná také proto, že se jednalo o první domácí nápoj kolového typu.

V roce 1989 po sametové revoluci došlo ke změnám na českém a slovenském trhu. Kofola zaznamenala prudký zlom v prodejích, neboť trh zaplavilo velké množství zahraničních kolových nápojů.

Nepříznivý vývoj byl zvrácen koncem 90. let, kdy se v roce 1998 Kofola opět vrátila do maloobchodních prodejen i do velkých potravinových řetězců pod vedením společnosti Santa nápoje a byla tak započata druhá úspěšná éra této značky.

Obliba a prodeje Kofoly značně vzrostly po roce 2001, kdy Kofola poprvé uvedla svéráznou televizní reklamní kampaň doprovázenou sloganem: „Když ji miluješ, není co řešit.“ Tento úspěch můžeme doložit i tím, že v roce 2006 se stala Kofola nejprodávanější značkou kolového nápoje ve 2l lahvi v České ai Slovenské republice.

První inovace se Kofola dočkala v roce 2004, kdy byla na trh uvedena Kofola Citrus. Ta byla doprovázena Kofolou skořicovou na oslavu Vánoc v roce 2007 a Kofolou bez cukru na jaře roku 2008. V nabídce limitovaných vánočních edicí Kofola pokračuje a skořicovou doplnila Kofola Barborková a Hvězdičková. V současnosti bylo portfolio výrobků rozšířeno o Kofolu višňovou.

3. Strategie značky Kofola

Po roce 1989 bylo hlavním stavebním kamenem značky Kofola oživení polozapomenuté značky v bývalých zemích východního bloku. K tomu, aby bylo dosaženo úspěchu v prostředí masivní invaze levných kolových drinků, využila Kofola spotřebitelského etnocentrismu a efektu země původu. Svoje reklamní kampaně staví na odkazech na minulost.

Nejvýrazněji se tyto aspekty projevili v roce 2010, kdy Kofola uvedla do televizí kampaň oslavující 50ti-leté výročí Kofoly na trhu doprovázenou sloganem: „Láska není žádná věda. To ví Kofola už padesát let.“ V této kampani jsou používány retro motivy a také postava vynálezce tohoto nápoje. Stejně tak odvolává na tradice v období Vánoc. Ústředním motivem kampaně je zlaté prasátko, symbol českých a slovenských Vánoc. Velmi úspěšná byla také kampaň doprovázená zvláštními postavičkami – Kofoláčky. Ti si získali u diváku takovou oblibu, že si je sami vyráběli a prostřednictvím sociální sítě sdíleli na internetu[1].

V současnosti probíhá další z marketingových akcí Kofoly ve spojení se sdružením „Loutky v nemocnici“. Na stránkách Kofoly a také na Facebooku je možné účastnit se aukce, kde jsou prodávány takzvané Kofola Dobronožky (www.kofola-dobronozky.cz). Výtěžek z aukce bude věnován právě této organizaci, která se snaží prostřednictvím speciálních divadelních představení rozdávat radost dětským pacientům a vylepšit jim tak pobyt v nemocnicích a léčebnách. Do aukce je možné se zapojit tím, že účastník „přihodí“ na již vzniklou Dobronožku nebo může vytvořit svoji vlastní a vydražit ji. Tuto akci podporuje i známý český spisovatel Michal Viewegh.

Obrázek 1 Kofoláčci

Zdroj: www.kofola.cz

Obrázek 2 Kofola Dobronožka

Zdroj: www.kofola.cz

Rostoucí konkurence na trhu s kolovými nápoji přinesla i negativní jev. Objevily se nápoje, které Kofola považuje za plagiáty (např. Slovenská Kofola, Kolča, Čofola, Kofona, Slov kola a Kofča). Proto se i Kofola účastnila mnoha soudních sporů o zneužití ochranné známky Kofola®. [2] Ochranná známka Kofola® byla registrovaná již 9. 1. 1960. Ochranná známka č. 157039 Kofola® byla zapsaná 12. 8. 1966. Do roku 2003 bylo postupně přihlášeno 9 ochranných známek u Úřadu průmyslového vlastnictví ČR (www.upv.cz) a ochranných známek u Úřadu průmyslového vlastnictví SR (www.upv.sk).[3]

---

[1] GIRGAŠOVÁ, J. Kofole je právě 50. Let a spouští novou kampaň. *MMPORTAL.cz.* [on-line]. Last revision 26th of March 2010 [cit. 2010-11-28]. URL:
< http://www.mmportal.cz/kofole-je-prave-50-let-a-spousti-novou-kampan.html>.

[2] KORBEL, P. Kofola proti plagiátům.*EKONOM* [on-line]. Last revision 7th of September 2006 [cit. 2010-11-28]. URL:
<http://ekonom.ihned.cz/1-10000745-19242000-400000_d-0a>.

[3] Kofošpión. *Kofola* [on-line]. Last revision 2010 [cit. 2010-11-28]. URL:

Nejen tyto kampaně a využití etnocentrismu přinesly Kofole značný úspěch na trzích zemí bývalého východního bloku. Kofola se prosadila i díky tomu, že její cena je zhruba o jednu třetinu nižší než cena nejvýznamnějších konkurentů (Pepsi a Coca-Cola).

S úspěchem v těchto zemích ale aktivty Kofoly nekončí. V roce 2010 začala expandovat i na jiné trhy než ty postkumunistické. Její marketingové snahy směřovaly do Rakouska a Německa. Již dříve se pokoušela o expanzi na trh Číny a Irska, zde se ovšem jednalo pouze o zanedbatelné objemy. V budoucnu by se ráda prosadila také na trzích bývalé Jgoslávie – v Chorvatsku a Slovinsku.[4]

O úspěších Kofoly hovoří také umístění kampaní na předních příčkách soutěží hodnotících reklamní kampaně. Jde o soutěž EFFIE (zkratka slova Effectiveness - efektivnost) a označuje soutěž o nejefektivnější reklamu (1. místo pro kampaň Když ji miluješ, není co řešit v roce 2006) a o soutěž Louskáček, což je prestižní soutěž o nejlepší a nejkreativnější českou reklamu, kterou každoročně pořádá Art Directors Club České republiky ve spolupráci s Asociací komunikačních agentur a Asociací producentů v audiovizi (např. v roce 2009 2. místo za kampaň a outdoorovou reklamu a v roce 2010 v kategorii televizní reklamy dvě zlata, druhé zlato získala Kofola za spot Kofola 1960).

Obrázek 3 Etiketa Kofoly v Číně

Zdroj: iHNed.cz[5]

ZÁVĚR

Příspěvek se zabývá vývojem na trhu kolových nápojů po roce 1989, kdy došlo v České a Slovenské republice k výrazným politickým a ekonomickým změnám. Z centrálně plánovaných ekonomik se staly ekonomiky tržní, otevřené produktům přicházejícím ze zahraničí. České podniky byly vystaveny silným konkurentům a museli vydávat nemalé úsilí na to, aby se v sílícím prostředí udržely.

Na příkladu společnosti Kofola a.s. jsou prezentovány vlivy etnocentrismu a COO efektu prostřednictví analýzy marketingových kampaní společnosti, ve kterých jsou využívány národní symboly a návrat do minulosti jako ústřední motivy. Výhodou Kofoly je

---

<http://old.kofola.sk.cfhost01.ignum.cz/index.cfm/kofospion/>.

[4] JUNEK, A. Kofola expanduje do Německa a Rakouska.*EURO.cz* [on-line]. Poslední revize 22. 11. 2010 [cit. 2011-4-6]. URL: <http://www.euro.cz/id/nbno08959r/detail.jsp?id=3572&isfulltext=1>.

[5] ROMAJZL, L. Kofola slaví 50 let: Hvězda socialismu se propracovala až na čínský trh. *iHNed.cz*. [on-line]. Poslední revize 29. 3. 2010 [cit. 2011-4-6]. URL: <http://obrazem.ihned.cz/index.php?article[galery][detail_id]=974030&article[galery][from]=0&article[galery][id]=725170&article[id]=42029550&p=0O0000_d#fg>.

to, že se pohybuje na domácím trhu a zná své spotřebitele, na které může prvek etnocentrismu aplikovat. Otázkou zůstává, zda bude se svými kampaněmi úspěšná i na zahraničních trzích, na které se snaží proniknout.

Avšak ve státech bývalého východního bloku jí tyto aspekty pomohly znovuvydobýt ztracený podíl na trhu a během několika let z ní udělat jednu z nejoblíbenějších značek na trhu a značku konkurenceschopnou celosvětovým hráčům.

LITERATÚRA

[1] *Art Directors Club Czech Republic*. [on-line]. Poslední revize 2010 [cit. 2011-4-7]. URL: <http://www.adc-czech.cz/louskacek/shortlists.html>.

[2] *EFFIE Awards*. [on-line]. Poslední revize 2010 [cit. 2011-4-7]. URL: <http://www.effie.cz/cz/results/>.

[3] GIRGAŠOVÁ, J. Kofole je právě 50. Let a spouští novou kampaň. *MMPORTAL.cz.* [on-line]. Poslední revize 26. 3. 2010 [cit. 2011-4-7]. URL: < http://www.mmportal.cz/kofole-je-prave-50-let-a-spousti-novou-kampan.html>

[4] HUANG, Y., PHAU, I., LIN, CH. Consumer animosity, economic hardship, and normative influence: How do they affect consumers' purchase intention? *European Journal of Marketing,* 2010, Roč. 44, č. 7/8, s. 909 – 937. ISSN 0309-0566.

[5] CHU, P., CHANG, CH., CHEN, CH., WANG, T. Countering negative country-of-origin effects: The role of evaluation mode. *European Journal of Marketing,* 2010, Roč. 44, č. 7/8, s. 1055 – 1076. ISSN 0309-0566.

[6] JUNEK, A. Kofola expanduje do Německa a Rakouska.*EURO.cz* [on-line]. Poslední revize 22. 11. 2010 [cit. 2011-4-6]. URL: <http://www.euro.cz/id/nbno08959r/detail.jsp?id=3572&isfulltext=1>.

[7] KORBEL, P. Kofola proti plagiátům. *EKONOM.* [on-line]. Poslední revize 7. 9. 2006 [cit. 2011-4-6]. URL: <http://ekonom.ihned.cz/1-10000745-19242000-400000_d-0a>.

[8] ROMAJZL, L. Kofola slaví 50 let: Hvězda socialismu se propracovala až na čínský trh. *iHNed.cz*. [on-line]. Poslední revize 29. 3. 2010 [cit. 2011-4-6]. URL: <http://obrazem.ihned.cz/index.php?article[galery][detail_id]=974030&article[galery][from]=0&article[galery][id]=725170&article[id]=42029550&p=0O0000_d#fg>.

[9] ŠTRACH, P. *Mezinárodní management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

VYUŽITIE ETICKÉHO KÓDEXU AUDÍTORA V PODNIKATEĽSKEJ SFÉRE

USE OF A CODE OF ETHICS IN BUSINESS AUDITOR

Agneša Víghová

ABSTRACT

The word "ethics" (derived from the Greek word ethos) generally means the science of morality, the moral awareness and behavior of humans. Authors 1 / Mautz and Sharf recognize that ethical behavior in the audit is nothing more than a specific application of general understanding of ethical conduct, which developed philosophers. Ethics is an abstract concept, but nevertheless plays a very important role in business as well as from the perspective of the auditing profession, as determined by rules and principles that people should follow. Ethical principles related to performance auditing profession listed in the Code Auditor.

KEY WORDS

ethics, *International Federation of Accountants – IFAC, code o*f ethics characteristics, system quality,

JEL Classification

X99, Y88, Z77

ÚVOD

Slovo „etika“ (pochádzajúce z gréckeho slova ethos) všeobecne znamená vedu o morálke, o mravnom vedomí a správaní sa človeka. Autori 1/ Mautz a Sharf CITACIA konštatujú, že etické správanie sa v audite nie je ničím iným, ako špecifickou aplikáciou všeobecného chápania etického správania sa, ktoré rozvinuli filozofi. Etika je abstraktný pojem, ale napriek tomu zohráva veľmi dôležitú úlohu v podnikateľskej sfére ako aj z pohľadu výkonu audítorskej profesie, nakoľko určuje zásady a princípy, ktoré by mali ľudia dodržiavať. Etické zásady týkajúce sa výkonu profesie audítorstva sú uvedené v Etickom kódexe audítora.

Etika v profesii audítora

Oblasť etiky finančného audítora je v Slovenskej republike uvedená v zákone č. 540/2007 Z.z. o audítoroch, audite a dohľade nad výkonom auditu v znení neskorších predpisov a v Etickom kódexe audítora, ktorý bol vydaný Slovenskou komorou audítorov (ďalej len SKAU). 2/ Etický kódex audítora SKAU vychádza z etického kódexu IFAC-u, vydaného výborom pre etiku Medzinárodnej federácie účtovníkov (International Federation of Accountants – IFAC). Dôvodom vydania nového Etického kódexu SKAU bola reakcia na zmenu základnej legislatívy upravujúce oblasť auditu teda zákona č. 540/2007 Z.z. v znení neskorších predpisov, ktorá kladie mimoriadny dôraz na nezávislosť audítora. V rámci SKAU od roku 2002 funguje komisia pre etiku a nezávislosť, ktorá vychádza z prístupu založeného

1/ MAUTZ, R.K.-SHARF, H.A.: *The philosophy of Auditing*. Sarasota : American Accounting Association, 1961

2/ KAREŠ, L. *Audítorstvo.* Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o. 2010

na týchto princípoch. Tento prístup vedie k zákazu poskytovania takých služieb audítormi, ktoré ohrozujú ich nezávislosť. Napríklad jedná sa o požiadavku plné zverejnenie audítorských a neaudítorských príjmov a zavedenie internej rotácie kľúčových partnerov firmy pri auditoch jednotiek verejného záujmu. Komisia úzko spolupracuje s Komisiou pre audítorské štandardy a s Komisiou pre legislatívu.

Základná charakteristika etického kódexu

Charakteristickým znakom profesie audítora je prijatie zodpovednosti konať vo verejnom záujme. Zodpovednosťou audítora je uspokojiť potreby klienta a pri svojom konaní vo verejnom záujme sa riadiť Etickým kódexom SKAU - dodržiavať ho.

Kódex pozostáva z troch častí. Časť A ustanovuje základné princípy profesionálnej etiky pre audítorov a poskytuje koncepčný rámec, ktorý audítor musí uplatňovať na :

- identifikáciu ohrozenia súladu so základnými princípmi,
- posúdenie významnosti identifikovaného ohrozenia,
- aplikáciu opatrení, v prípade potreby na elimináciu ohrozenia alebo jeho zníženie na prijateľnú úroveň.

Prostredníctvom Etického kódexu sú definované základné požiadavky, ktoré musí audítor spĺňať :

- bezúhonnosť (konať vždy otvorene, čestne vo všetkých profesionálnych a obchodných vzťahoch),
- objektívnosť (nedopustiť konflikt záujmov alebo neprípustný vplyv iných subjektov, ktorý by prevážil nad odborným alebo obchodným úsudkom),
- odborná spôsobilosť (udržiavať svoje odborné poznatky a zručnosti na úrovni ktorá je nevyhnutná na plnenie úloh vyplývajúce z pozície audítora),
- dôveryhodnosť informácií (dodržiavať dôveryhodný charakter informácií nadobudnutých v priebehu výkonu audítorských služieb a nesprístupňovať ich tretím osobám bez náležitého a osobitného oprávnenia) ,
- profesionálne správanie (dodržiavať právne predpisy - zákony, nariadenia a opatrenia a zdržať sa akéhokoľvek konania, ktoré znevažuje audítorskú profesiu).

Časť B a C etického kódexu definujú opatrenia platné v rámci pracovného prostredia platných pre audítorov poskytujúcich služby a pre zamestnaných audítorov.

Prostredníctvom Etického kódexu sa od audítora = vyžaduje riešenie konfliktu týkajúceho sa súladu zo základnými princípmi. V prípade formálneho alebo neformálneho procesu riešenia konfliktu sú dôležité faktory ako sú : relevantné fakty, dotknuté etické otázky, základné princípy, ktorých sa predmetná záležitosť dotýka, zavedené vnútorné postupy a alternatívny spôsob konania.

Dôležitosť existencie etického kódexu audítora v kontexte systému kvality u podnikateľov

Každý podnikateľský subjekt buduje, implementuje, udržiavam monitoruje a uplatňuje systém kontroly kvality, ktorý poskytuje primerané uistenie, že jej zamestnanci dodržiavajú odborné štandardy a príslušné regulačné a vnútroštátne požiadavky, a že správy o zákazkách, ktoré firma vydáva sú za daných okolností primerané. Z uvedeného dôvodu je veľmi dôležité vo firme zaviesť efektívny systém kontroly kvality, ktorý zahŕňa pravidlá a postupy, ktoré je možno vhodne zdokumentovať, ktoré je možné monitorovať a zaoberajú sa každým z nasledujúcich prvkov 3/:

- zodpovednosť vedenia za kvalitu vo firme,

- relevantné etické požiadavky (vrátane nezávislosti),
- akceptovanie a pokračovanie vzťahov s klientom a konkrétnych zákaziek,
- ľudské zdroje,
- monitorovanie.

Bolo by vhodné, aby sa systém kontroly kvality obsahoval aj nasledovné základné princípy :

- etické správanie,
- nezávislosť a objektívnosť,
- udržiavanie odbornej spôsobilosti,
- náležitú starostlivosť a kvalitnú prácu,
- štandardy všeobecne uznávané v praxi,
- zrozumiteľné vyjadrovania a usmernenie,
- použiteľnosť a relevantnosť vo vyváženom vzťahu s hospodárnosťou, veľkosťou firmy a zdrojmi, ako aj primeraným pomerom nákladov a prínosov pre klientov a firmu,
- primerané udržiavanie klientov.

Je možné konštatovať skutočnosť, že systém kontroly kvality má zahŕňať a riešiť konkrétne postupy nevyhnutné na plnenie alebo prekročenie požiadaviek odborných štandardov, zákonov a predpisov Etického kódexu IFAC.

ZÁVER

Na základe uvedených skutočností je možné konštatovať, že etika zohráva dôležitú úlohu v oblasti audítorstva nakoľko informácie získané prostredníctvom auditu sú využívané rôznymi subjektmi ako sú napríklad bankové inštitúcie, vládne orgány, investori, ktorí sa spoliehajú na objektívnosť a spoľahlivosť audítorov.

LITERATÚRA

[1] MAUTZ, R.K.-SHARF, H.A.: *The philosophy of Auditing*. Sarasota : American Accounting Association, 1961

[2] KAREŠ, L. *Audítorstvo.* Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o. 2010 435, ISBN : 978-80-8078-334-1

[3] Príručka kontroly kvality pre menšie a stredne veľké audítorské firmy. International Federation od Accountants

[4] Etický kódex audítora, vydaný Slovenskou komorou audítora.

3/Príručka kontroly kvality pre menšie a stredne veľké audítorské firmy. International Federation od Accountants

VYUŽITIE DATA MININGOVÝCH TECHNÍK V MARKETINGOVÝCH AKTIVITÁCH PODNIKOV

THE USE OF DATA MINING TECHNIQUES IN MARKETING ACTIVITIES OF A COMPANY

Lucia Vilčeková[1]

ABSTRACT

This paper considers the use of data mining techniques in marketing activities of a company. Based on various models like segmentation, cross sell, up sell and association analysis, the focus is directed to putting information technologies and customer satisfaction together. There is an increasing awareness that strategic thinking and acting is necessary to stay successful in a competitive world, in particular in mature markets. Companies are being confronted with saturated markets, customers can choose from variety of products and services; they became very demanding and expect high value for their money. Data mining helps businesses use technology and human resources to gain insight into the behavior of customers and the value of those customers. There are several methods and concrete examples provided in this article to show how to achieve the companies' objectives for organic growth by addressing their business activities to the right customers.

KEY WORDS

data minig, customer, propensity models, cluster models, association and sequence models

JEL Classification

C18

ÚVOD

Podniky denne získavajú množstvo informácií o svojich zákazníkoch, ich nákupných zvyklostiach, preferenciách, správaní sa a u mnohých, zväčša veľkých podnikov, toto rýchlo narastajúce množstvo dát presiahlo mieru, kedy je možné ich spracovať manuálne alebo iba s použitím bežných štatistických metód. Každodenne podnikom pribúda až niekoľko tisíc informácií o zákazníkoch, medzi zdroje patria napríklad dáta o predaji (prehľad minulých nákupov), finančné dáta (prehľad o výške vynaložených financií), marketingové dáta (odpoveď na kampane, lojalita zákazníkov) atď. Tieto informácie sú ukladané v dátových skladoch a podniky čelia problému s prebytkom naakumulovaných dát, nedostatku času a personálu na ich spracovanie a transformáciu na užitočné informácie. Odpoveďou na tento typ problémov je data mining – techniky, ktoré boli vyvinuté na odhaľovanie skrytých súvislostí vo veľkých objemoch dát. Marketérom tieto techniky pomáhajú pri hľadaní vzorov a extrahovaní dôležitých informácií pre plánovanie marketingových stratégií. Dôležitou súčasťou podnikania je analyzovanie informácií o zákazníkoch s cieľom lepšieho a adresnejšieho nasmerovania marketingových aktivít pre správnych zákazníkov so správnym typom správy a správnym výberom komunikačného kanálu.

[1] Mgr. Lucia Vilčeková, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Odbojárov 10, P.O.BOX 95, 820 05 Bratislava, podiel na projekte projekt VEGA 1/1051/11 „Analýza strategických procesov budovania a riadenia značky v kontexte homogenizácie a individualizácie potrieb spotrebiteľov“ 50%

Využitie data miningových techník v marketingových aktivitách podnikov

Saturované trhy si vyžadujú rozhodovanie, ktoré je založené na presných výpočtoch a nie len expertných odhadoch, pretože marketéri nedokážu z miliónov dát, ktoré má podnik k dispozícii, extrahovať potrebné informácie s matematickou presnosťou. Je nespochybniteľné, že informácie sú pre úspech v podnikaní esenciálne a je potrebné, aby neboli zastarané, nezrozumiteľné a nekompletné. Využívanie informačných technológií umožňuje pochopiť a predikovať správanie zákazníkov a za krátky čas s pomerne malým množstvo vynaložených finančných prostriedkov prispieva k budovaniu dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, ktoré je jedným z primárnych cieľov podnikov.

Je možné povedať, že data mining je premena dát na vedomosti. Podľa marketérov je možné zvýšiť hodnotu zákazníka troma základnými spôsobmi (Rygielski, Wang, Yen, 2002): a) zvýšiť ich mieru užívania služieb alebo produktov, ktoré už v minulosti kúpili; b) predávať im viac alebo drahšie produkty a služby; c) udržať si ich vernosť po dlhý čas.

Pomocou použitia softvérových riešení je možné všetky menované spôsoby využívať a podnik tak dokáže zvýšiť hodnotu svojich zákazníkov presne riadeným spôsobom. Ako príklad môže poslúžiť popis životného cyklu zákazníka, ktorý využívanie data miningových techník dokáže predĺžiť a priniesť tak podniku vyššie zisky. Prostredníctvom vybraných techník je možné cielene riadiť životný cyklus každého zákazníka a to nasledovným spôsobom:

1. Získavanie nových zákazníkov: zvýšenie efektívnosti pri získavaní nových zákazníkov pomocou identifikácie vhodných kanálov na oslovenie, predikcie odpovede zákazníka či vhodným výberom produktu, ktorý bude zákazníkovi ponúknutý.
2. Rozvoj zákazníka: využívane možnosti predikcie, aký produkt si zákazník kúpi, aký distribučný kanál preferuje a pod.
3. Odchodovosť zákazníkov: možnosť predpovedať, ktorí zákazníci podniku odídu, identifikovať hodnotných zákazníkov a predísť vhodnými marketingovými opatreniami ich odchodu

Modely používané v data mining za účelom zvýšenia celoživotnej hodnoty zákazníka je možné rozdeliť do troch základných skupín, ktoré vychádzajú z povahy jednotlivých modelov: modely sklonu k akcii, zhlukové modely a sekvenčné a asociačné modely (Tsiptsis, Chorianopoulos, 2009). Ich využitie v praxi a popis ich fungovania je možné vidieť nižšie.

1. Modely sklonu k akcii

Cieľom týchto modelov je oskórovanie zákazníkov na základe želanej cieľovej premennej. Je to predpovedanie správania sa zákazníkov. Predikcia ich sklonu ku kúpe určitého produktu, sklonu k odchodu, sklonu k zaradeniu sa medzi nových zákazníkov podniku. Modely vygenerované počítačom je možné použiť na cros sell a up sell kampane. Cross sell je marketingový nástroj, pomocou ktorého je možné predávať doplnkový alebo alternatívny produkt (službu) existujúcim zákazníkov. Tieto modely určujú pravdepodobnosť, s akou si konkrétny zákazník daný produkt (službu) kúpi. Up sell modely identifikujú vhodných zákazníkov, ktorým budú ponúknuté drahšie verzie produktu (služby), prémiová ponuka. Tak ako je možné pomocou týchto modelov určiť mieru pravdepodobnosti, s akou si zákazník kúpi daný produkt, je možné, podľa rovnakého princípu určiť, s akou pravdepodobnosťou zákazník odíde ku konkurencii, či aký distribučný kanál je pre neho najvhodnejší. Najbežnejšie využitie v marketingovej praxi majú tieto modely pri podpore predaja vo forme ponuky nejakých výhod pri predaji (pri kúpe dvoch kusov dostanete tretí

zdarma), ponuke doručenia tovaru zadarmo pri väčšej objednávke, atď. Banka môže ponúknuť vybraným zákazníkom, ktorí majú štandardný typ platobnej karty, striebornú alebo zlatú kartu, čo predstavuje zlepšenie pre zákazníka a ,samozrejme, vyššie zisky pre banku. Zákazníkom môže byť ponúknutý rozšírený balíček služieb k nákupu alebo napr. luxusná príplatková výbava pri kúpe nového vozidla. Predajný personál môže v rámci prémiovej ponuky zákazníkovi dať možnosť vybrať si prémiovú značku kupovaného výrobku namiesto bežnej. Cross sell sa využíva v prípadoch, keď zákazníkovi predajný personál alebo internetová aplikácia pri on-line nákupe oznámi "Zákazníci, ktorí si kúpili tento produkt, si tiež kúpili…". Tieto metódy dovoľujú obchodníkom používať nákupné koše, ktoré používajú algoritmy, na základe ktorých je zákazníkovi ponúknutý tovar, ktorý by ho mohol zaujímať.

2. Zhlukové modely

Cieľom zhlukových modelov je analyzovať dáta a identifikovať prirodzené zoskupenia na základe vybraných znakov. Tieto modely sa používajú na segmentáciu zákazníkov. Tradičné spôsoby zákazníckej segmentácie sú zvyčajne založené na expertnej klasifikácii, ktorá vychádza zo skúseností a znalosti trhu, alebo na jednoduchých štatistických metódach, ktoré nemusia byť dostatočne komplexné na to, aby ponúkli potrebné informácie, pretože množstvo vzťahov je ukrytých a nie je možné ich odhaliť, pokiaľ sa na analýzu nepoužije sofistikovaný softvér a data miningové metódy. Ak sú tieto metódy použité správne, segmentačné modely identifikujú skupiny s podobným profilom a schémy, ktoré sú pre podnik veľmi cenné. Zákazníci sa napríklad pomocou nich dajú rozdeliť do skupín podľa toho, ako sú pre podnik cenní a prínosní a aký spôsob komunikácie preferujú a aké zaobchádzania si vyžadujú. V bankách je možné rozdeliť zákazníkov na subskupiny podľa toho, akým spôsobom používajú svoje platobné karty, aký typ produktov nakupujú, aké sú ich finančné výdavky, ako často používajú svoje karty… Dajú sa segmentovať aj obchodné reťazce podľa sociálneho okolia obchodov, počtu zamestnancov, veľkosti, obratu a pod. Analytici môžu využiť segmentáciu na zoskupovanie výskumných výsledkov alebo na vyhodnotenie účinnosti rôznych distribučných kanálov, napr. telefonický predaj, on-line predaj… Najzákladnejším využitím segmentácie však zostáva zaradenie zákazníkov do skupín na základe podobných vlastností a spôsobov konania za účelom lepšieho zostavenia marketingového mixu podniku.

3. Asociačné a sekvenčné modely

Ich cieľom je odhalenie asociácií medzi rôznymi udalosťami, produktmi, službami, atribútmi a pod. Tieto techniky sa nazývaj aj analýza nákupného koša, pretože odhaľujú, aké produkty alebo služby zákazníci spolu kupujú. Tieto analýzy identifikujú afinity a vzťahy medzi entitami a/alebo premennými. Tieto vzťahy s následne vyjadrené ako asociačné pravidlá. Typickým maloobchodným príkladom je pravidlo, že zákazníci, ktorí si kupujú chlieb a cukor, si pravdepodobne kúpia aj mlieko. Obchodníci môžu využiť tieto odhalené asociácie na lepší a efektívnejší cross sell. Použitie analýzy nákupného košíka pomáha podnikom vytvárať vhodnú ponuku pre svojich zákazníkov, pretože majú potrebné informácie o ich nákupnom správaní. Informácie z analýzy nákupného košíka je možné využiť napr. pri organizácii a uložení produktov v supermarkete, kde spoločne kupované produkty budú umiestnené blízko seba, pri reklamnej kampani je tak možné sa vyhnúť tomu, aby spoločne kupované produkty boli komunikované naraz, pri podpore predaja je možné urobiť výhodné balíčky na základe spoločne nakupovaných produktov..

Cieľom všetkých spomenutých modelov je lepšie, jednoduchšie, rýchlejšie a adresnejšie riešenie marketingových problémov. Ponúkajú podniku zmapovanie správania sa svojich zákazníkov, umožňujú personalizovanú interakciu a prinášajú podniku vyššie zisky.

Diskusia

Výhodou data miningu oproti klasickým štatistickým metódam je, že dokáže spracovať veľké množstvá dát a odhaľovať medzi nimi skryté súvislosti. Počiatočné investície do takýchto softvérových riešení sa podnikom rýchlo vrátia v podobe presnejšie cielených marketingových aktivít a tým klesajúcich nákladov na tieto aktivity; tieto riešenia si vyžadujú iba minimálny počet zamestnancov, ktorí so softvérom pracujú; vďaka data miningu je možné rýchlejšie a flexibilnejšie reagovať na požiadavky marketingových oddelení; data miningové softvéry sú programované tak, že na ich ovládanie a vykonávanie jednotlivých analýz nie je potrebné štatistické alebo matematické vzdelanie; zaradenie využívania týchto techník optimalizuje procesy v celom podniku.

Medzi výzvy, ktorým podnik musí čeliť pri implementácii data miningových riešení patria:

- Starostlivosť o databázu – na to, aby výstupy data mining boli spoľahlivé a presné, je potrebné neustále aktualizovať údaje v databázach a zabezpečiť, aby neboli zastarané.
- Získavanie dát –získavanie dát o zákazníkoch a ich správaní sa môže byť pre podniky finančne a časovo náročné.
- Príprava dát – pred samotným vykonaním analýzy je potrebné informácie v databáze upraviť do takej formy, aby s nimi bolo možné pracovať. Data miningové techniky si vyžadujú čistú databázu a zvyčajne 70 až 85 percent práce pri používaní týchto techník predstavuje príprava dát.
- Znalosť dát – pre správnu prácu s databázou a pre bezchybné vykonanie analýz a ich presnú interpretáciu je nutná dáta poznať, vidieť medzi nimi súvislosti a vedieť, akú majú štruktúru
- Používanie viacerých data miningových techník – rôzne požiadavky z marketingového oddelenia a rôzne situácie si vyžadujú využívanie rozdielnych data miningových techník a na jeden účel je možné podrobiť jeden dátový súbor rôznym analýzam a je na expertnom výbere a rozhodnutí, výsledky ktorej analýzy budú použité v praxi
- Aktualizácia modelov – data miningové modely nie sú stále a je potrebné na základe zmien v marketingovom prostredí aktualizovať
- Bezpečnosť dát – podnik disponuje informáciami o svojich zákazníkoch, ktoré predstavujú jeho konkurenčnú výhodu a preto je nutné predísť možnej manipulácii alebo odcudzeniu

ZÁVER

Zákazníci pre každú organizáciu najdôležitejšou hodnotou. Z dlhodobého hľadiska nie je možné, aby podnik bol úspešný v prípade, že nemá spokojných zákazníkov. Dôležité je si uvedomiť, že neexistuje žiaden "priemerný zákazník". Ľudia sa správajú rôzne, majú rozdielne potreby, preferujú rozdielne produkty, iné spôsoby komunikácie, majú pre podniky rôzny význam a rozdielny potenciál. Avšak aj napriek všetkým rozdielnostiam je možné v ich správaní sa pomocou využitia matematiky a štatistiky nájsť určité podobnosti, opakujúce sa vzory, ktoré marketérom pomáhajú rozdeliť zákazníkov alebo produkty do určitých skupín a na základe týchto informácií ďalej pracovať a presne zacieliť svoje marketingové aktivity.

Potreba využívania data miningových modelov vyplýva z neustále rastúceho množstva dát, z ktorými sú podniky konfrontované a aj zo snahy čo najefektívnejšie obslúžiť zákazníkov. Objemy informácií, ktoré majú podniky k dispozícii nie je možné spracovať manuálne, podnikateľské prostredie prechádza rýchlymi zmenami, zákazníci sa stávajú stále náročnejšími a konkurencia v mnohých oblastiach podnikania je veľká. Zákazník je stredobodom podnikateľského úsilia a preto by cieľom každého podniku malo byť využívanie takých stratégií, ktoré vedú k budovaniu, riadeniu a posilňovaniu vzťahov so svojimi zákazníkmi.

LITERATÚRA

[1] Anderson, K. – Kerr, C. Customer Relationship Management. (2002). New York: McGraw-Hill.
[2] Bruggemann, T. – Hedstrom, P. – Josefsson, M. Data Mining and Data Based Direct Marketing Activities. (2004). Norderstedt: Book on Demand.
[3] Buttle, F. Customer Relationship Management. (2009). Burlington: Elsevier.
[4] Cios, K. J. Data mining: A knowledge discovery approach. (2007). New York: Springer Science plus Business Media, LLC.
[5] Collica, R. S. CRM Segmentation and Clustering Using SAS Enterprise Miner. (2007). Cary: SAS Institute Inc.
[6] CRM. CRM Software Market Share and Trends For The European Union. Retrieved from http://www.crmforecast.com/eu.htm
[7] Greenberg, P. CRM Expert Predictions for 2011. (03 Jan 2011). Retrieved from http://searchcrm.techtarget.com/news/2240028341/CRM-expert-predictions-for-2011
[8] Gupta, G. K. Introduction to Data Mining with Case Studies. (2006). New Delhi: Prentice-Hall of India.
[9] Han, J. – Kamber, M. Data Mining. Concepts and Techniques. (2006). San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
[10] Kudyba, S. Managing data mining: advice from experts. (2004). Hershey: CyberTech Publishing.
[11] Marketingcharts. CRM Applications Revenue Set to Double in Value. (1 Nov 2007). Retrieved from http://www.marketingcharts.com/direct/crm-applications-revenue-set-to-double-in-value-2225/.
[12] Moore, S. Gartner Forecasts Global Business Intelligence Market to Grow 9.7 Percent in 2011. (18 Feb 2011). Retrieved from http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1553215
[13] Rygielski, Ch. – Wang, J. Ch. – Yen, D. C. (2002). Data Mining Techniques for Customer Relationship Management. Technology in Society 24 (2002), 483–502.
[14] Tsiptsis, K. – Chorianopoulos, A. Data Mining Techniques in CRM: Inside Customer Segmentation. (2009). Chicester: John Wiley and Sons Ltd. P. 3-4.
[15] Vercellis, C. (2009). Business Intelligence. Chicester: John Wiley and Sons Ltd.
[16] Williams, E. Customer Relationship Management Definition. (25 Oct 2006). Retrieved from http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM
[17] Witen, I. H. – Eibe, F. Data Mining: Practical Machine Learning Tools and Techniques. (2005). San Francisco: Morgan Kaufmann Publisher

SELECTED ASPECTS OF PRIVATE EQUITY INVESTING IN TURNAROUNDS AND RESTRUCTURING IN GERMANY´S MITTELSTAND OR SMES

Ernst G.Wittmann[1]

ABSTRACT

This paper intends to give a raw overview to selected aspects of Turnaround Around Investing by Private Equity in the German "Mittelstand. Though academic interest for Turnaround investments by Private Equity has risen and will become more important, little systematic research has been done in this field so far. Who are the players in this niche market? What are the reasons for Private Equity investors to be active as well as specific aspects about the German SMEs market or German "Mittelstand" ? What are the characteristics and challenges behind Private Equity investments ? It is intended by the following to lay out the foundation for a much more detailed analysis through a current dissertation undertaken by the author. It is also noteworthy that this paper cannot discuss all relevant aspects relating to Private Equity in detail but aims to pinpoint to specific areas of Private Equity Investing and its challenges.[2]

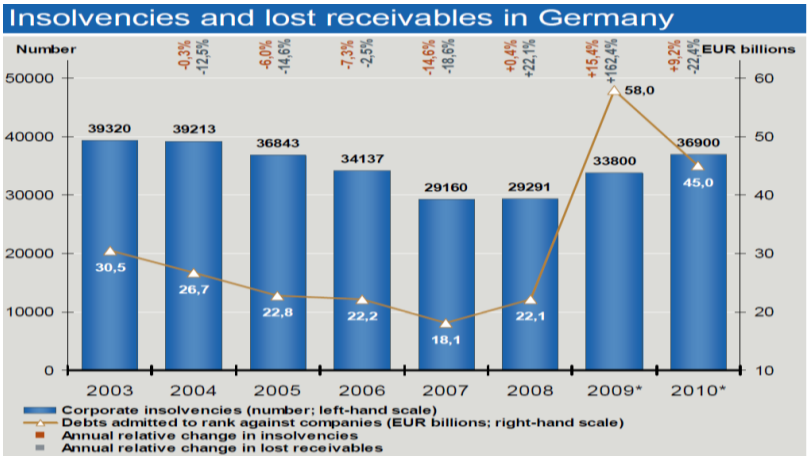
KEYWORDS

Private Equity, Mittelstand, German SME, Turnaround Investments

1.Introduction

In Germany, the number of business enterprises failures rose again for the first time in five years in 2009. Over 33,000 German enterprises had to make their way to the bankruptcy courts (See Figure 1). Although the severe recession appears to have been overcome in Germany in 2010, companies still remain under pressure. Accordingly, the number of corporate insolvencies may increase to 36,900 by the end of 2010, accompanied by a dramatic surge in lost receivables.

Figure 1: Insolvencies and lost receivable in Germany



Source: Insolvency Forecast 2010 [3] Euler Hermes Kreditversicherung Germany

[1] . The author of this paper works as a partner of an investment company in distressed German enterprises. His current dissertation revolves around Private Equity Investments in the distressed German "Mittelstand". wittmann@swissprofund.ch

[2] i.e. The investment process of a PE- fund/ investment is therefore not described in depth in this paper. Please see also Concentro Turnaround Investment Guide 2009 for further aspects within this area., Furthmermore see Andersch, T./ Jugel, S. (2004): Unternehmensrestrukturierung durch Private Equity-pg. 5ff., Altman, E. (2008): Global Credit Markets - Current Crisis and Outlook for Defaults and Distressed Debt, NYU Stern School of Business

[3] Study undertaken and closed in Dez. 2009 and March 2010 by Euler Hermes Kreditversicherung See also Insolvency report 06/2010

Especially the small and medium-sized Enterprise (SMEs) [4] landscape , the so to speak "Mittelstand" or engine of the Germany economy seems to be dramatically effected- due to a lack of equity.[5] Credit insurers seem to withdraw from some parts of the market, either entirely or to a certain extent. For many firms with low credit-standing, the global downturn coupled with limited scope for borrowing money will cause continuous difficulties.

In this economic landscape, where public and especially "Mittelstands" enterprises alike are being stripped of their once healthy valuations, there's at least one group of investors that stands to perhaps benefit from their troubles: **Turnaround Private Equity specialists**[6]

2. Theoretical Background

SMEs and the German "Mittelstand" : The backbone of the German economy

Definition of Small – and Medium Sized Companies (SMEs) [7]

The vital importance of SMEs and the so called "Mittelstand" to the German economy is well known. Particularly in the age of the global economy and large multinationals, firm roots can be a distinct advantage. Managers of "Mittelstands" companies have the flexibility to respond quickly as the world around them continues to change.[8]

The German term "Mittelstand" is often used as a synonym for SMEs (Small and Medium-Size enterprises). It is true that many SMEs are also family-owned or "Mittelstand" enterprises, but the actual definitions of the terminology differs.[9] The term SME is officially based on quantitative criteria. A company is assigned to a particular category based on the number of employees and/or the size of the company's annual turnover. Other criteria including value-add, total assets or equity capital could also be applied. The IfM institute in Bonn defines SMEs as companies with fewer than 500 employees or 50 million euro turnover.

However based on a recommendation issued by the European Commission, the EU uses different criteria. Since January 1st, 2005 SMEs have been officially defined as enterprises which: a) do not have more than 250 employees b) do not have more than 50 million euro annual turnover or which have total assets less than 43 million euro. c) are (largely) independent.

The German "Mittelstand"

In contrast to the above definition, ownership structure is the differentiating feature of German "Mittelstand" enterprises, creating a distinction between SMEs and this type of company.[10] The convergence of ownership and management characterizes this group of companies. Selected qualitative factors of a "Mittelstands" enterprise are the following:[11]

- link between ownership and personal responsibility for the business firms activities
- link of ownership and personal liability of the owner and the business firms financial situation
- personal responsibility for the business firms success and failure
- personal relationship between the employer and employees

[4] Small – and Medium Sized Enterprises or Mittelstand ; Insolvencies of small business may increase by 6 Percent in 2010 , the even stronger uptrend will be in partnerships and limited liability companies.
[5] Insolvency Forecast 2010 [5] Euler Hermes Kreditversicherung Germany presentation August 2010 pg. 2
[6] Unfortunately there is only a small number of specialized PE investors in distressed SME´s in Germany, the main bulk of PE investors is in the normal Buy Out segment. For the definition of Buy outs and its varieties of LBO´s , MBO`s or MBI´s or even other abbreviations please see (www.bvca.co.uk/PEVCExplained).
[7] The German economy is characterized most widely by around 3.6 Mio small- and medium sized enterprises as well as self-employed and the independent profession. Some 99.7 percent of all enterprises are small and medium sized enterprises, for more please see www.ifm-bonn.org
[8] See Goeke , Manfred : Der deutsche Mittelstand – Herzstueck der deutschen Wirtschaft in Praxishandbuch Mittelstandfinanzierung (Goeke, Manfred) 2008 pg. 9
[9] Goeke, Manfred and Wegmann, Jürgen Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Oldenbourg 2006 pg. 21
[10] Ther German term " Mittelstand" relates to socio-economic aspects as well and psychological features. Specifically the soft facts constitute the terminology " Mittelstand". Goeke , Manfred : Der deutsche Mittelstand – Herzstueck der deutschen Wirtschaft in Praxishandbuch Mittelstandfinanzierung (Goeke, Manfred) 2008 pg. 9
11 See Goeke, Manfred pg. 12, also The new SME definition User guide and model declaration , European Commission

Aspects of Financing the German "Mittelstand"

At a time of global crisis in the financial markets and the subsequent current recovery, the financing of SME´s or the German "Mittelstand" plays a decisive role in ensuring their stability and in avoiding critical economic situations. Unlike large corporations, SME´s frequently have no access to the capital markets.[12] For SMEs in Germany and all over Europe, the most important sources of financing are: [13]

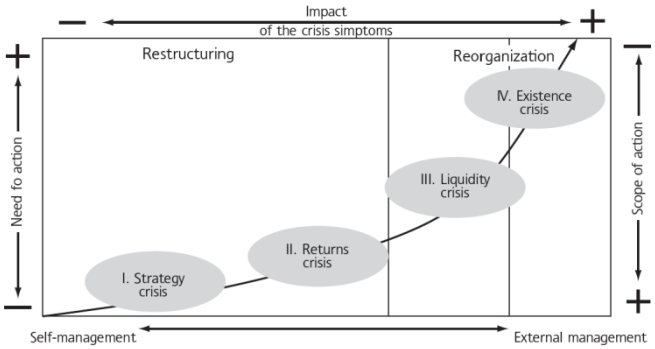
- their own cash flow
- retained earnings and
- bank loans.

2.3 Fundamentals of a Company Crisis

Types, Causes and Consequences of Company Crises

There is no uniform theoretical basis for the phenomenon of a company crisis. From the academic point of view, there are a couple of crisis specific qualities. There is an extensive consensus that in general, a crisis is a breach of a continuous development.[14]
There seems to be an extensive practical consensus that most of the crises are caused within the company. Thus mistakes and failures of the management are mostly the reasons for the specific enterprise crises.[15] According to the classification, there are strategy crises , Returns crises and Liquidity crises and finally the Existence crises. (See Figure 2)

Figure 2: Phases of a company crises



Source: Reorganization instead of Insolvency 2/2008

3. Private Equity Investing in Turnarounds and Restructurings

Definition of Private Equity and its Business Model

According to the European Private Equity & Venture Capital Asociation (EVCA)[16]:

> *"Private Equity provides equity capital to enterprises not quoted on a stock market. Private Equity can be used to develop new products and technologies, to expand working capital, to make acquisitions, or to strengthen a company's balance sheet. It can also resolve ownership and management issues – a succession in family-owned companies, or the buyout or buyin of a business by experienced managers may be achieved using private equity."*

On the contrary and at the same time , **Private Equity** as a term is often associated with Equity investments in maturing companies, mostly structured in the form of Buyouts.[17] Usually, **Private Equity** is linked to the core activity of typical financial investments, acquiring large ownership stakes and taking an active role in monitoring and advising companies.

[12] That is one of the most strongest weaknesses by SME´s and is numerously discussed in academic circles in respect to alternative ways of financing such as factoring, leasing , etc. please see Schneck, O. (2006): Handbuch Alternative Finanzierungsformen pg. 25-40
[13] Schneck O. pg. 30
[14] The financing argument should actually be much more elaborated and discussed by the author because it is one of the crucial arguments for value.enhancing strategies by Private Equity. However in this paper it will only be described rudimentarily
[15] Krystek, U./ Moldenhauer, R. (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Verlag W. Kohlhamer, Stuttgart. Pg. 36
[16] See for more EVCA European Private Equity & Venture Capital Asociation (www.evca.eu/) definition and elaborated and detailed working papers
[17] See EVCA www.evca.eu/

Private Equity Investing in Turnarounds and Restructuring

Traditionally Private Equity funds and other investors showed little interest for underperforming and troubled " distressed " enterprises, mainly due to the potentially risky nature and time-consuming work associated with Turnaround Investments.

Unlike leveraged buyout firms, who look for stable companies with healthy cash flow and experienced management teams, Private Equity Turnaround specialists look for underperforming companies with over-leveraged balance sheets and ailing management teams. It constitutes a niche within the entire Buy-Out Private Equity market.

"Distressed" enterprises, to be invested in , may be strongly underperforming companies at the verge of insolvency that need to be turned around through either 1) drastic financial injection 2) operational measures, 3) out-of-court restructurings that require concessions from existing claimholders, and/or 4) typical insolvency procedures. Turnaround measures can also purely focus on a reorganization of the capital structure although this is barely the case

Academic Aspects of Economic and Social Impacts of Private Equity

The overall picture across different academic studies is that Private Equity enhances company performance.[18] The empirical evidence on the operating performance of companies with Private Equity is largely positive.

For Buyouts, there seems to be evidence of increased operating margins, increased productivity, and increased capital efficiency different though academic studies may have reached diverging conclusions. In addition, the positive effects on financial performance have not been found to be at the expense of long-term investment and growth.

The bulk of the empirical evidence is consistent with a view that private equity investors can create economic value by operating more efficiently.[19] (See Table 3)

Table 3: Summarized overview of selected empirical results of Private Equity Turnaround investors

Author (year)	**Andersch/Jugel (2004)**	**Kraft (2001)**	**MacMillan (1989)**
Research Object	PE-Funds with dominantly restructuring business firms	PE-Turnaround Investments	Private Equity overall
Country	Germany	USA	USA
Most frequent used measures – (areas) in the Restructuring phase	• Finance • Controlling • Personel • Sales • Marketing • R&D • Production	• Optimizing of capital structure • Introduction – and improvements of management Information Systems (MIS) • Incentive Schemes changes • Changes of organizational structure • Cost cutting methods • Corporate governance changes • Development of new marketing Strategies • Reducing of working capital • Business Process Reengineering • Personel cuts • Negotiation with creditors	• Strategic coaching of Top Management • Access to Alternative Equity Financing /Financial Engineering • Planning, Monitoring and Controlling of operations • Access to Debt Financing
positive overall effect of PE investors			

Source: Kucher, A. (2006), pg. 180 ; Andersch T./Jugel S. (2004) pg. 138 , Kraft, V. (2001) pg. 242; Mac Millan; I. (1989) pg.32

[18] For a very detailed presentation of latest academic findings on the impact of Private Equity please see Strömberg, Per: The Economic and Social Impact of Private Equity in Europe: Summary of Research Findings June 2009 pg. 11ff.

[19] See Klockenbrink, U./ Wömpener, A. (2007): Krisenunternehmen als Marktchance für Privat Equity?, in: Finanz-Betrieb, November 2007/ Heft 11

4. Selected Challenges for PE – Turnaround Investors in Germany

Lack of Management

Lack of Turnaround management expertise seems to be the key stumbling block for the proliferation of distressed and turnaround investments in Germany. Some investors have pointed out that most German managers of "Mittelstands" enterprises do not possess the skill to bring a seriously underperforming enterprise back on track.[20]

Particularly, Management seem to lack turnaround-relevant experience, decisiveness and speed.

Private Equity cultural barrier

Certain cultural attitudes of the German business community are still a limiting factor for the growth of private equity in Mittelstands enterprises. While large German corporations have become very comfortable with dealing with financial investors, the acceptance of private equity among the German Mittelstand companies seems still fairly limited. Moreover, there seems a significant level of mistrust against private equity firms Many of the owner-managers of small- to mid-sized enetrprises simply do not want to sell their businesses after having spent a significant part of their lives building them up.

Legal challenge and Labor law

The German legal environment confronts SME`s in the need to restructure with considerable hurdles. Distressed and turnaround investors need to deal with restrictive labor laws that complicate workforce reductions as well as with ample worker co-determination rights and an insolvency code that is practically aimed at liquidation.[21]

Germany's labor laws are among the most restrictive in the world. The legal code mandates that layoffs are "socially justified" by reasons relating to the person, his or her behavior or business requirements. The works council or " Betriebsrat" needs to be informed and given time to object. Should these layoffs involve plant closures or a substantial number or employees, management is forced to negotiate a social contract " Soziaplan " with the works council. This framework agreement aims to mitigate the Private Equity involvement.[22]

5. Conclusion

The market potential for turnaround investing has seldom been better. The financial and economic crises of the German economy and its current recovery has led to a rise in the number of bankruptcies and current recovering SME´s performances.

In summary, based on the above described , the author is of the opinion that there is significant potential for the German PE- turnaround investing market though challenges exist. While it will never be easy to invest in turnaround situations, the author believes that the underlying drivers are in place to see significant growth in the turnaround investment segment.[23]

BIBLIOGRAPHY

[1] **Altman, E.** (2008): Global Credit Markets - Current Crisis and Outlook for Defaults and

[2] Distressed Debt, NYU Stern School of Business,

[3] **Aldenhoff/ Kalisch** (2006): Distressed Debt und Vulture Investing, in: Hommel, U./ Knecht, T./ Wohlenberg, H. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Grundlagen – Konzepte – Maßnahmen, 1. Auflage Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

[4] **Andersch, T./ Jugel, S.** (2004): Unternehmensrestrukturierung durch Private Equity- Häuser, in: Brühl, V./ Göpfert, B. (Hrsg.): Unternehmensrestrukturierung, Strategien und Konzepte, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

[20] Interimmanagement becomes more and more important for operational restructuring in this respect.

[21] Concentro Turnaround Investment Guide 2009 pg.24

[22] See Krieger, F. (2008) pg. B3

[23] PE- Investors will however depend on specific investment criteria and approaches and various value enhancing operational methods in order to ensure the success of their activities . The author ecplicitly points to the fact that the investment philosophy, process and other criteria such as returns, operational impact etc. were not discussed in this paper.

[5] **Beyerle, H.** (2009): Frühzeitig für Ordnung sorgen, Die Zahl der Insolvenzen wird wieder steigen, während Finanzierungsquellen versiegen. Schon mehren sich die Fälle, in denen Manager Probleme vertuschen wollen und sich so strafbar machen, in: FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND/ Beilagen: Restrukturierung vom 17.04.2009, B. 1.
[6] **Böttger, A./ Ebhardt, A.** (2004): Private Equity in Turnaround-Situationen
[7] **Göpfert, B.** (Hrsg.): Unternehmensrestrukturierung, Strategien und Konzepte, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
[8] **Böttger, C.** (2006): Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Strukturen und Strategien von Finanzinvestoren, Arbeitspapier 120, Düsseldorf.
[9] **Brühl, V.** (2004): Restrukturierung - Ursachen, Verlauf und Management von Unternehmens krisen, in: Brühl, V./ Göpfert, B. (Hrsg.): Unternehmensrestrukturierung, Strategien und Konzepte, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
[10] **Buth, A./ Hermanns, M.** (1998): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, - Handbuch - ,
[11] C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München.
[12] **Concentro Turnaround Investment Guide 2009** – Finanzierung in der Unternehmenskrise
[13] **Fechner, D.** (1999): Praxis der Unternehmenssanierung, Analyse, Konzept und Durchführung, Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied, Kriftel (Taunus)
[14] **Hutzschenreuter, T./ Gries-Nega, T.** (Hrsg.): Krisenmanagement, Grundlagen – Strategien – Instrumente, 1. Auflage GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
[15] **Goeke , Manfred :** Der deutsche Mittelstand – Herzstueck der deutschen Wirtschaft in: Praxishandbuch Mittelstandfinanzierung , Goeke, Manfred, Hrsg. Januar 2008 pg. 9-21
[16] **Hotchkiss, E./ Mooradian, R**. (1997): Vulture Investors and the Market for Control of
[17] Distressed Firms, in: Journal of Financial Economics 43, S.401-432
[18] **Klockenbrink, U./ Wömpener, A.** (2007): Krisenunternehmen als Marktchance für Privat Equity?, in: Finanz-Betrieb, November 2007/ Heft 11, Verlagsgruppe Handelsblatt, o.O.
[19] **Kraft, V.** (2001): Private Equity für Turnaround-Investitionen, Erfolgsfaktoren in der Managementpraxis, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main/ New York.
[20] **Krystek, U./ Moldenhauer, R.** (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Verlag W. Kohlhamer, Stuttgart.
[21] **Kucher, A./ Meitner, M**. (2004): Entwicklung von Private Equity für Krisenunternehmen, in: Finanz-Betrieb, November 2004/ magazine 11, Verlagsgruppe Handelsblatt, o.O.
[22] **Kudla, R.** (2004): Marktlösungen für die Finanzierung in der Sanierung, in: Bickhoff,
[23] **N./ Blatz, M./ Eilenberger, G./ Haghani, S./ Kraus, K. (Hrsg.)**: (2006) Die Unternehmenskriseals Chance, Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Springer Verlag, Berlin/ Heidelberg.
[24] **Kudla, R.** (2005): Finanzierung in der Sanierung, Innovative Lösungen für Krisenunternehmen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
[25] **Maier, A./ Luttmer, N.** (2008): „Heuschrecken" müssen Töchter stützen, Private-Equity-Firmen schießen Portfoliounternehmen wegen der Krise verstärkt Eigenkapital zu - Vorbild Auto-Teile-Unger, in: FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND vom 21.04.2008, S. 19.
[26] **Strömberg, Per:** The Economic and Social Impact of Private Equity in Europe: Summary of Research Findings Working Paper (June 2009)

Internet

www.eulerhermes.de/de/ (10.08.2010)
www.bvca.co.uk/PEVCExplained (05.11.2010)
www.bvkap.de/privateequity.php/cat/156/title/Case_Studies (2009/10)
www.ifm-bonn.org (2010)

Internetpages

www.orlandofund.com
www.baikap.com

ETICKÝ AUDIT V PODNIKU
ETHICAL AUDIT IN THE COMPANY

Štefan Zoľák[1]

ABSTRACT
Ethics audit means a systematic evaluation of ethical standards in business. Reasons for this type of audit firm may have several. They may also consult external social pressures, risk management, the company's obligations to stakeholders in society and the need to better analyze the progress in this area. Motive may also be an effort to meet national standards and rules for trade and subsequently avoid costly legal action by the state for non-compliance. Perhaps the most important reason for businesses is through compliance with ethical standards and rules to pick up its image and brand over the competition.

KEY WORDS
ethics audit, social, evaluation, standards, progres, improvement, motive.

JEL Classification
M42

ÚVOD

Etický audit znamená systematické hodnotenie etických štandardov v podniku. Dôvodov na takýto druh auditu môže mať podnik hneď niekoľko. Môžu sa tu radiť vonkajšie sociálne tlaky, risk manažment, záväzky podniku voči záujmovým skupinám v spoločnosti ako aj potreba lepšie analyzovať progres v tejto oblasti. Motívom môže byť aj snaha vyhovieť štátnym normám a pravidlám v oblasti obchodu a vyhnúť sa následne nákladným právnym krokom zo strany štátu za ich nedodržiavanie. Hádam najvýznamnejším dôvodom pre podniky je vďaka dodržiavaniu etických noriem a pravidiel vyzdvihnúť svoj imidž a značku oproti konkurencii.

Úlohy etického auditu v podniku

Medzi základné úlohy etického auditu v podniku patrí[2]:

1. vyhľadávať potencionálne etické problémy, ktoré môžu mať zamestnanci, prípadne oblasti kde by sa neetické správanie mohlo v budúcnosti vyskytnúť,
2. vyhľadávať medzery medzi oficiálne proklamovanými etickými štandardmi a tými ktoré sa aplikujú v praxi na základe dennej reality,
3. komentovať procesy a podnikové štruktúry ktoré podporujú alebo nepodporujú etické správanie sa zamestnancov v podniku,
4. vyhľadávať cesty ako zlepšiť podnikové prostredie a stransparentniť ho,
5. komentovať etickú výkonnosť podniku a jej dopad na jej reputáciu,
6. vytvoriť základ pre možnosť lepšieho merania zlepšení v etickej oblasti.

---

[1] Ing. Štefan Zoľák, IB Grant Thornton Consulting, k.s., 100%
[2] http://www.conductbecoming.com/ethical_auditing.htm, 8.4.2011 a vlastné spracovanie,

Implementácia etického auditu v podniku

Pre úspešnú implementáciu etického auditu v podniku je potrebné spraviť niekoľko krokov[3]:

1. **Vytvorenie audítorského výboru –** úlohou výboru je vytvoriť postup, určiť priority etického auditu, vykonávať dozor nad auditom ako aj zhodnotiť výsledky auditu. Ako členov tohto výboru je dobré vybrať ľudí ktorí majú skúsenosti s týmto druhom auditu, ako aj zamestnancov z každého oddelenia spoločnosti. Veľmi často podniky do tohto výboru pozívajú aj externých spolupracovníkov, ktorí pomáhajú pri plánovaní a dozore, ako aj zabezpečujú objektívny a nezaujatý pohľad na výsledky auditu.

2. **Definovanie rozsahu audítorskej činnosti –** ako druhý krok by mal audítorský výbor určiť rozsah v akom sa bude etický audit v podniku vykonávať, aby sa zabezpečilo, že nevybočí z cesty. Rozsah auditu sa odvíja od typu podniku, konkurencie, od príležitostí a problémov ktorým podnik čelí. V tomto bode je potrebné zadefinovať kľúčové otázky a rizikové oblasti v podniku (napríklad práva zamestnancov, korupcia, diskriminácia...), ako aj základné parametre podľa ktorých sa budú tieto otázky a oblasti hodnotiť.

3. **Definovanie typu požadovaných informácií –** výbor musí rozhodnúť aké typy informácií bude potrebovať. Informácie je možné získať z podnikových dokumentov, z osobných rozhovorov so zamestnancami ktoré sa týkajú kľúčových otázok auditu.

4. **Definovanie rizika –** ako náhle sú potrebné údaje zhromaždené a preskúmané, mal by výbor pre audit posúdiť úrovne rizík spojené s každou otázkou. Každá otázka by mala byť posudzovaná s ohľadom na príslušné podnikové zásady a postupy, ktoré majú zamestnanci nasledovať. Politiky sa môžu kodifikovať, vo formálnom dokumente podniku alebo formou memoránd. Každej otázke by mala byť pridelená jedna zo štyroch kategórií rizika: žiadne riziko (pre súčasná prax sú prijateľné), minimálne riziko (pre súčasnú prax sú primerane adekvátne, drobné zmeny by boli užitočné), mierne riziko (súčasné praktiky sú problematické, zmeny sú nutné, aby sa minimalizovalo riziko), a vysoko rizikových pacientov (súčasná prax vykazuje vážne nedostatky, potreba významnej zmeny, potreba minimalizovať riziko).

5. **Vyhodnotenie výsledkov –** po dokončení etického audit, členovia komisie musia podniknúť kroky na využitie jeho výsledkov. Komisia by mala vypracovať akčný plán pre každú rizikovú oblasť, ktorá si vyžaduje pozornosť, začínať s vysoko rizikovými otázkami, potom sa presunúť na stredne a málo rizikové oblasti. Akčné plány by mali určiť presné opatrenia, ktoré musia byť prijaté na riešenie zistených problémových oblastí. Príklady zahŕňajú aktualizácie dôvernosti politiky, aby odrážala súčasnú právnu a etický kódex noriem v podniku.

6. **Určenie zodpovednosti a harmonogramu -** výbor by mal určiť, ktorí zamestnanci budú zodpovední za rôzne úlohy a stanoviť časový harmonogram na dokončenie každej úlohy. Je potrebné v nadväznosti na každú úlohu, nastaviť mechanizmus tak, aby sa zabezpečilo jej dokončenie, monitorovanie a vykonávanie.

[3] spracované na základe Ferrel O.C., Fraedrich J., Ferrel L.,: Business Ethics, Censage Learning, 2009, s. 243 – 250, ISBN 978-1-4390-4281-6, a http://www.socialworktoday.com/archive/EoEJanFeb07.shtml, 08.04.2011 a vlastné spracovanie.

Význam etického auditu v podniku

Etický audit by sa mal zamerať hlavne na tieto ciele[4]:

1. **Kontrola riadenia –** audit by mal dať jednoznačný výklad etických noriem a pravidiel v podniku. Úlohou výkladu je dať podklad pre vedenie spoločnosti ktorým smerom sa má v budúcnosti v oblasti etiky vybrať a ako odstrániť nedostatky zistené pri audite.

2. **Transparentnosť pre všetky skupiny stakeholders –** pod pojmom stakeholders rozumieme zamestnancov, manažment, zákazníkov, vlastníkov, obchodných partnerov a miestne komunity. Práve poskytovanie a získavanie presných a včasných informácií pomáha v lepšej spolupráci v rámci týchto skupín. Zamestnanci majú možnosť predniesť svoj názor na fungovanie spoločnosti regulárnym spôsobom. Vlastníci si môžu porovnať hodnoty spoločnosti s vlastnými hodnotami a zistiť pri nezávislom audite aj medzery v pracovných vzťahov. Manažment dáva prehľad o klíme v spoločnosti o prípadných konfliktoch alebo problémoch. Obchodným partnerom dáva vedieť o etike v obchodných vzťahoch a umožňuje tak vytvárať lojalitu. Pre miestne komunity podáva obraz čo sa v podniku deje a posilňuje image podniku.

3. **Analýza sociálnej klímy v spoločnosti –** etický audit pomáha vedeniu spoločnosti poskytovať spätnú väzbu na už vykonané rozhodnutia spoločnosti. Zároveň pomáha znižovať stres a nervozitu na pracovisku.

ZÁVER

Etický audit predstavuje jednu z foriem nefinančného auditu spoločnosti, čo však vôbec neznižuje jeho dôležitosť v podniku. Jeho základom je posúdenie súladu etických a morálnych zásad podniku so zásadami v štáte. Dôležitým výsledkom auditu je aj zistenie aktuálne vnútornej klímy v podniku, ktorá sa odráža aj na posudzovaní podniku záujmovými skupinami a vytvára jeho image. Výsledky auditu totiž poukazujú na slabé a silné miesta v etickej oblasti, umožňujú ich preskúmanie a nápravu.

LITERATÚRA

[1] Ferrel O.C., Fraedrich J., Ferrel L.,: Business Ethics, Censage Learning, 2009, ISBN 978-1-4390-4281-6,

[2] Kaptein M.: Ethics Management, Auditing and Developing The Ethical Content of Organizations, Kluwer Academics Publishers, 1998, ISBN 0-7923-5096-0,

[3] Putnová A, Seknička P.: Etické řízení ve frimě, Grada Publising a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1621-3,

[4] http://www.conductbecoming.com/ethical_auditing.htm,

[5] http://www.socialworktoday.com/archive/EoEJanFeb07.shtml.

[4] Putnová A, Seknička P.: Etické řízení ve frimě, Grada Publising a.s., 2007, s. 157 – 158, ISBN 978-80-247-1621-3 a vlastné spracovanie

DOHODY OBMEDZUJÚCE SÚŤAŽ – SKUPINOVÁ VÝNIMKA

AGREEMENTS RESTRICTING COMPETITION- BLOCK EXEMPTION

Darina Zwiebová

ABSTRACT
Protection of competition. Agreements restricting competition. Horizontal agreements. Specialization agreement. Agreement on research and development. Block Exemption. Vertical agreements. Agreement in the motor vehicle sector. Block Exemption.

KEY WORDS
Protection of competition. Forms of illegal restriction of competition. Agreements restricting competition. Block Exemption. Limit the market share. Market share. Vertical agreements. Horizontal agreements.

JEL Classification
K21, K22, K 23

ÚVOD

Dohoda znamená dohodu, rozhodnutie združenia podnikov alebo zosúladený postup.

Hoci Komisia Európskej únie uznáva prínosy, ktoré môžu priniesť horizontálne a vertikálne dohody musí zabezpečiť aby sa zachovala efektívna hospodárska súťaž. V Zmluve o fungovaní Európskej únie /článok 101/ sa stanovuje právny rámec na posudzovanie nepriaznivých účinkov v prospech hospodárskej súťaže a účinkov v prospech hospodárskej súťaže.

1. Dohody obmedzujúce súťaž

Konkrétne znenie je:

„1. zakazujú sa ako nezlučiteľné s vnútorným trhom všetky dohody medzi podnikateľmi, rozhodnutia združení podnikateľov a zosúladené postupy, ktoré môžu ovplyvniť obchod medzi členskými štátmi a ktoré majú za cieľ alebo následok vylučovanie, obmedzovanie alebo skresľovanie hospodárskej súťaže v rámci vnútorného trhu, najmä tie, ktoré:

a/ priamo alebo nepriamo určujú nákupné alebo predajné ceny alebo iné obchodné podmienky,

b/ rozdeľujú trhy alebo zdroje zásobovania,

c/ obmedzujú alebo kontrolujú výrobu, odbyt, technický rozvoj alebo investície,

d/ uplatňujú nerovnaké podmienky pri rovnakých plneniach voči ostatným obchodným partnerom, čím ich v hospodárskej súťaži zvýhodňujú,

e/ podmieňujú uzatváranie zmlúv s ďalšími obchodnými partnermi prijatím dodatočných záväzkov, ktoré nesúvisia s predmetom zmlúv.

2. Všetky dohody alebo rozhodnutia zakázané v zmysle predchádzajúcich skutočností /odsek1/ sú neplatné.

3/ Ustanovenia odseku 1 sa ale neuplatnia na:

- dohody medzi podnikateľmi,
- rozhodnutia združenia podnikateľov,
- zosúladené postupy,

ktoré prispievajú k zlepšeniu výroby alebo distribúcie produktov, k podpore technického a hospodárskeho pokroku a prinášajú spotrebiteľom podiel na týchto výhodách, a ktoré:
a/ neukladajú podnikateľom obmedzenia ktoré nie sú nevyhnutné pre dosiahnutie cieľov a
b/ neumožňujú podnikateľom vylúčiť hospodársku súťaž vo vzťahu k podstatnej časti daných výrobkov". x/ Zmluva o fungovaní Európskej únie. Hlava VII. Kapitola 1. Pravidlá hospodárskej súťaže. Oddiel 1. Pravidlá uplatňované na podniky. Úradný vestník Európskej únie C 83/88.

1.1 Horizontálne dohody

Horizontálna dohoda je dohoda medzi podnikmi na rovnakej úrovni výroby alebo distribúcie.

Medzi najbežnejšie horizontálne dohody patria dohody o špecializácii a o výskume a vývoji ale aj dohody o nákupe, štandardizácii, výmene informácií.

Horizontálne dohody môžu obmedziť hospodársku súťaž, ak dohoda, môže:

- byť výhradná v tom zmysle, že neumožňuje zmluvným stranám navzájom si konkurovať,
- vyžadovať aby zmluvné strany prispeli takými aktívami, ktoré neumožnia nezávislé rozhodovanie,
- ovplyvniť finančnú zainteresovanosť zmluvných strán, aby sa ich nezávislosť v rozhodovaní značne znížila. x/ Oznámenie komisie. Usmernenie o uplatnení článku 101 Zmluvy o fungovaní Európskej únie na dohody o horizontálnej spolupráci. Úradný vestník Európskej únie 2011 / C 11/01.

Dohoda o horizontálnej spolupráci môže viesť aj k prezradeniu strategických informácií a tým prispieť k väčšej koordinácii v oblasti spolupráce medzi zmluvnými stranami, prípadne dosiahnuť zhodnosť nákladov, ktorá umožní zmluvným stranám napr. koordinovať ceny, objem produkcie a pod.

Pravidlá o výnimke pri horizontálnych dohodách podliehajú určitým podmienkam, konkrétne:

- dohoda musí prispieť k zlepšeniu výroby, distribúcie produktov, k podpore technického a hospodárskeho pokroku,
- dosiahnutie týchto skutočností musí byť nevyhnutné a ciele musia viesť k zvýšeniu efektívnosti,
- spotrebitelia musia získať výhody, ktoré vyplynú zo zvýšenia efektívnosti,
- dohoda nesmie poskytovať vylúčenie hospodárskej súťaže vo vzťahu k podstatnej časti produktov.

Pokiaľ ide o horizontálne dohody o špecializácii / Nariadenie komisie /EÚ/ č. 1218/2010 zo 14. decembra 2010 o uplatnení článku 101/odsek 3 Zmluvy o fungovaní Európskej únie na niektoré kategórie dohôd o špecializácii. Nariadenie nadobudlo účinnosť1.1.2011 a jeho účinnosť končí 31.12.2022 / a horizontálne dohody o výskume a vývoji /Nariadenie komisie /EU/ č. 1217/2010 zo 14.decembra 2010 o uplatnení článku 101/odsek 3 Zmluvy o fungovaní Európskej únie na niektoré kategórie dohôd o výskume a vývoji. Nariadenie nadobudlo účinnosť 1.1.2011 a jeho účinnosť končí 31.12.2022 / je možné uviesť, že ak trhová sila nepresiahne určitú hranicu pozitívne účinky dohôd prevážia nad negatívnymi účinkami.

1.1.1 Dohoda o špecializácii

Pokiaľ ide o dohody o špecializácii výhody môžu vyplývať z :

- dohôd, prostredníctvom ktorých sa jedna zo zúčastnených strán úplne alebo čiastočne vzdáva výroby určitých produktov a prípravy určitých služieb v prospech inej zúčastnenej strany /jednostranná špecializácia/,

- dohôd, prostredníctvom ktorých sa každá zúčastnená strana úplne alebo čiastočne vzdáva výroby určitých produktov a prípravy určitých služieb v prospech inej zúčastnenej strany /recipročná špecializácia/,
- dohôd, prostredníctvom ktorých sa zúčastnené strany zaväzujú spoločne vyrábať výrobky /spoločná výroba/.

Dohodou o špecializácii je teda dohoda o jednostrannej špecializácii, dohoda o recipročnej špecializácii alebo dohoda o spoločnej výrobe.

Povaha dohôd o jednostrannej špecializácii a recipročnej špecializácii predpokladá, že zúčastnené strany pôsobia na rovnakom trhu produktov.

Ak podiel zúčastnených strán na relevantnom trhu s produktmi, ktoré sú predmetom dohody o špecializácii nepresiahne určitú úroveň predpokladá sa, že dohody prinášajú výhody vo forme úspor z rozsahu, zo sortimentu, alebo vo forme lepších technológií a zároveň poskytnú spotrebiteľom podiel na výhodách.

Ak sa na základe zmluvy o špecializácii vyrábajú aj medziprodukty, ktoré jedna alebo viacero zúčastnených strán úplne alebo čiastočne využíva ako vstup pre vlastnú výrobu ani podiel tohto medziproduktu nesmie prekročiť určitú úroveň.

Výnimka pre horizontálne dohody o špecializácii platí ak kombinovaný trhový podiel zúčastnených strán nepresiahne 20 % ktoréhokoľvek relevantného trhu.

Trhový podiel sa vypočíta na základe hodnoty predajov na trhu. Vypočíta sa na základe údajov z predchádzajúceho roka. Ak údaje o hodnote predajov nie sú k dispozícii možno použiť aj odhady.

Ak trhový podiel nebol najprv väčší ako 20 % ale následne stúpol nad túto hranicu, pričom nepresiahol 25 % výnimka platí aj naďalej, a to počas dvoch po sebe idúcich kalendárnych rokov, ktoré nasledujú po roku, v ktorom bola po prvýkrát prekročená hranica 20 %.

Ak trhový podiel nebol najprv väčší ako 20 % ale následne presiahol 25 % výnimka platí aj naďalej počas obdobia jedného roka, ktoré nasleduje po roku, v ktorom bola po prvýkrát prekročená hranica 25%.

Zvýhodnenie sa nesmie kombinovať tak, aby presiahlo obdobie dvoch rokov.

Výnimka sa nevzťahuje na dohody o špecializácii, ktoré priamo alebo nepriamo, samostatne alebo v kombinácii majú za cieľ:
- stanoviť ceny,
- určiť limity výroby a predaja, s výnimkou dohodnutého objemu produktov v rámci dohôd o jednostrannej a recipročnej špecializácii alebo o kapacitných a výrobných objemoch v rámci dohody o spoločnej výrobe a predaja v rámci spoločnej distribúcie,
- rozdeliť trhy a odberateľov.

1.1.2 Dohoda o výskume a vývoji

Dohoda o výskume a vývoji znamená dohodu dvoch alebo viacerých zúčastnených strán o podmienkach, za ktorých tieto zúčastnené strany vykonávajú:
- spoločný výskum a vývoj produktov alebo technológií a spoločné využívanie výsledkov tohto výskumu a vývoja,
- spoločné využívanie výsledkov výskumu a vývoja produktov alebo technológií,
- spoločný výskum a vývoj produktov alebo technológií s vylúčením spoločného využitia výsledkov,
- platený spoločný výskum a vývoj produktov alebo technológií a spoločné využívanie výsledkov tohto výskumu a vývoja,
- platené spoločné využívanie výsledkov výskumu a vývoja alebo technológií,

- platený spoločný výskum a vývoj produktov alebo technológií s vylúčením spoločného využitia výsledkov.

Podmienky poskytnutia výnimky:
a/ všetci účastníci dohody budú mať úplný prístup ku konečným výsledkom spoločného výskumu a vývoja alebo plateného výskumu a vývoja vrátane všetkých vyplývajúcich práv duševného vlastníctva a know – how na účely ďalšieho výskumu alebo využívania výsledkov len čo budú tieto konečné výsledky dostupné. V dohode sa môže urči aj vzájomná kompenzácia za poskytnutie prístupu k výsledkom na účely ďalšieho výskumu alebo využívania výsledkov. Nesmie byť natoľko vysoká aby znemožňovala takýto prístup.
b/ pokiaľ ide o dohody o výskume a vývoji, ktoré umožňujú iba spoločný výskum a vývoj alebo platený výskum a vývoj, v dohode sa určí, že každý zo zúčastnených musí mať prístup k akémukoľvek predtým existujúcemu know – how ostatných účastníkov dohody. V dohode sa môže určiť aj vzájomná kompenzácia za poskytnutie prístupu k predtým existujúceho know – how. Nesmie byť ale v takej výške aby znemožňovala prístup ku know – how.
c/ spoločné využívanie výsledkov výskumu a vývoja sa môže týkať iba výsledkov, ktoré sú chránené právami duševného vlastníctva, alebo ktoré predstavujú know – how a ktoré sú nevyhnutné pre výrobu produktov alebo technológií.
d/ od podnikov, ktoré vyrábajú produkty prostredníctvom špecializácie sa vyžaduje plnenie objednávok na produkty od ostatných účastníkov dohody, okrem prípadu keď dohoda o výskume a vývoji určuje aj spoločnú distribúciu.

Výnimka pre horizontálne dohody o výskume a vývoji:

Ak účastníci dohody nie sú konkurujúcimi podnikmi výnimka pre horizontálne dohody o vývoji a výskume platí počas obdobia trvania výskumu a vývoja. Ak sa výsledky využívajú spoločne výnimka bude platiť aj naďalej až do siedmich rokov odvtedy čo boli produkty alebo technológie prvýkrát uvedené na trh.

Ak sú dvaja alebo viacerí účastníci dohody konkurujúcimi podnikmi výnimka platí počas obdobia siedmich rokov iba vtedy, ak v čase uzatvorenia dohody o výskume a vývoji:

- spoločný trhový podiel účastníkov dohody o výskume a vývoji nepresiahne 25% na relevantných trhoch produktov alebo technológií, alebo
- ak spoločný trhový podiel financujúcej strany a všetkých účastníkov s ktorými financujúca strana uzatvorila dohody o výskume a vývoji s tými istými produktmi a technológiami nepresahuje 25 % na relevantných trhoch produktov alebo technológií.

Po skončení obdobia siedmich rokov pre nekonkurujúce podniky platí výnimka aj naďalej až kým spoločný trhový podiel nezúčastnených strán nepresiahne 25% na relevantných trhoch produktov alebo technológií.

Trhový podiel sa vypočíta na základe hodnoty predajov na trhu. Trhový podiel sa vypočíta na základe údajov z predchádzajúceho roka. Na určenie trhového podielu možno využiť aj odhady.

Ak trhový podiel nebol vyšší ako 25 %, následne stúpne nad túto úroveň ale nepresiahne 30 % výnimka platí aj naďalej počas obdobia dvoch po sebe idúcich kalendárnych rokov, ktoré nasledujú po roku, v ktorom bola prvýkrát prekročená hranica 25%.

Ak trhový podiel nebol vyšší ako 25 %, následne stúpne nad 30 %, výnimka platí aj naďalej počas jedného kalendárneho roka, ktorý nasleduje po roku, v ktorom bola po prvýkrát prekročená hranica 30 %.

Zvýhodnenie sa nesmie kombinovať tak, aby presiahlo obdobie dvoch rokov.

Výnimka sa nevzťahuje na dohody o výskume a vývoji, ktoré priamo alebo nepriamo, samostatne alebo v kombinácii majú za cieľ:

a/ obmedziť vykonávanie výskumu a vývoja nezávisle alebo v spolupráci s tretími stranami,
b/ obmedziť výrobu alebo predaj s výnimkou, kde v dohode sú určené objemy výroby v rámci spoločného využívania výsledkov, kde spoločné využívanie výsledkov zahŕňa aj spoločnú distribúciu produktov, alebo spoločnú licenciu na technológie,
c/ určenie cien, keď sa produkt, licencie na technológie predávajú tretím osobám,
d/ obmedzenie územia alebo okruhu zákazníkov, na ktorom môže užívateľ licencie predávať produkty,.
e/ odmietnuť uspokojovať dopyt na území zmluvných strán.

1.2. Vertikálne dohody

Vertikálne dohody sú dohody medzi podnikmi pôsobiacimi na inej úrovni výroby alebo distribúcie.

Výhoda výnimky by sa poskytuje len tým vertikálnym dohodám, v prípade ktorých je možné uviesť, že spĺňajú podmienky článku 101, ods. 3 zmluvy.
Je možné predpokladať, že ak podiel žiadneho z podnikov, ktoré sú účastníkmi zmluvy na relevantnom trhu nepresiahne 30 %, tak vertikálne dohody vedú k zlepšeniu vo výrobe alebo distribúcii. Ak trhový podiel presiahne 30 % hranicu nie je možné predpokladať, že vertikálne dohody prinesú také výhody aby kompenzovali nevýhody, ktoré spôsobujú pre hospodársku súťaž. x/ Nariadenie komisie /EU/ č. 330/2010 z 20. apríla 2010 o uplatnení článku 101 ods. 3 Zmluvy o fungovaní Európskej únie na kategórie vertikálnych dohôd a zosúladených postupov. Nariadenie nadobudlo účinnosť1. júna 2010 a jeho účinnosť končí 31.mája 2022.

Obmedzenia, ktoré neumožňujú výnimku:
a/ akýkoľvek priamy alebo nepriamy záväzok nekonkurovania, ktorého doba trvania je neurčitá alebo presahuje 5 rokov,
b/ akýkoľvek priamy alebo nepriamy záväzok, ktorý spôsobuje, že členovia selektívneho distribučného systému nemôžu predávať tovary alebo služby,
c/ akýkoľvek priamy alebo nepriamy záväzok, ktorý spôsobuje, že kupujúci po skončení platnosti dohody nemôžu vyrábať, kupovať, predávať tovary alebo služby.

1.2.1 Dohoda v sektore motorových vozidiel

Dohoda v sektore motorových vozidiel zahŕňa dohody o nákupe a predaji alebo ďalšom predaji nových motorových vozidiel, dohody o nákupe a predaji alebo ďalšom predaji náhradných dielov na motorové vozidlá a dohody o poskytovaní opravárenských služieb a údržby pre vozidlá, keď sú tieto dohody uzatvorené medzi nekonkurujúcimi podnikmi, medzi konkurentmi alebo určitými združeniami maloobchodníkov alebo opravovní. x/ Nariadenie komisie /EU/ č. 461/2010 z 27. mája 2010 o uplatnení článku 101 ods.3 zmluvy o fungovaní Európskej únie na kategórie vertikálnych dohôd a zosúladených postupov v sektore motorových vozidiel. Nariadenie nadobudlo účinnosť 1. júna 2010 a jeho účinnosť končí 31.mája 2022.

Výnimka v sektore motorových vozidiel by nemala byť udelená dohodám, ktoré obmedzujú predaj náhradných dielov, členmi selektívneho distribučného systému výrobcu vozidiel, nezávislým opravovniam. Bez prístupu k náhradným dielom by nezávislé opravovne neboli schopné účinne súťažiť s autorizovanými opravovňami.

Komisia môže odňať výhody vyplávajúce zo skupinovej výnimky ak dohoda má účinky, ktoré nie sú zlučiteľné s článkom 101 ods.3 zmluvy.

Trhový podiel sa vypočíta na základe hodnoty predajov na trhu. Vypočíta sa na základe údajov z predchádzajúceho roka. Ak údaje o hodnote predajov nie sú k dispozícii možno použiť aj odhady.

Ak trhový podiel nebol najprv väčší ako 30 % ale následne stúpol nad túto hranicu a nepresiahol 35 % výnimka platí aj naďalej, a to počas dvoch po sebe idúcich kalendárnych rokov, ktoré nasledujú po roku, v ktorom bola po prvýkrát prekročená hranica 30 %.

Ak trhový podiel nebol najprv väčší ako 30 % ale následne stúpol a presiahol 35 % výnimka platí aj naďalej počas obdobia jedného roka, ktoré nasleduje po roku, v ktorom bola po prvýkrát prekročená hranica 35 %.

Zvýhodnenie sa nesmie kombinovať tak aby presiahlo obdobie dvoch rokov.

ZÁVER

Dohody obmedzujúce súťaž majú negatívny vplyv na hospodársku súťaž. Dochádza k tomu vtedy, deď sa jednotliví účastníci dohodnú na určovaní cien alebo objemu produkcie, rozdelení trhu ako aj na zvýšení trhovej sily.

Spolupráca medzi účastníkmi môže priniesť ale aj značné hospodárske prínosy, ak sa spájajú určité činnosti, schopnosti a aktíva. Spolupráca medzi účastníkmi umožní delenie rizika, úspor z nákladov, umožní zvyšovanie kvality, zavádzanie inovácií, zvyšovanie know-how. K tomu prispieva skupinová výnimka horizontálnych a vertikálnych dohôd na základe nariadenia Komisie, ktoré spĺňa predovšetkým dve podmienky, a to:

- zabezpečuje účinnú ochranu hospodárskej súťaže a
- poskytuje primeranú právnu istotu podnikom,

pričom zjednodušuje administratívny dohľad a právny rámec.

LITERATÚRA

[1] Nariadenie komisie /EÚ/ č. 1218/2010 zo 14. decembra 2010 o uplatnení článku 101/odsek 3 Zmluvy o fungovaní Európskej únie na niektoré kategórie dohôd o špecializácii.

[2] Nariadenie komisie /EU/ č. 1217/2010 zo 14.decembra 2010 o uplatnení článku 101/odsek 3 Zmluvy o fungovaní Európskej únie na niektoré kategórie dohôd o výskume a vývoji.

[3] Nariadenie komisie /EU/ č. 330/2010 z 20. apríla 2010 o uplatnení článku 101 odsek 3 Zmluvy o fungovaní Európskej únie na kategórie vertikálnych dohôd a zosúladených postupov.

[4] Nariadenie komisie /EU/ č. 461/2010 z 27. mája 2010 o uplatnení článku 101 odsek 3 Zmluvy o fungovaní Európskej únie na kategórie vertikálnych dohôd a zosúladených postupov v sektore motorových vozidiel.

[5] Oznámenie komisie. Usmernenie o uplatnení článku 101 Zmluvy o fungovaní Európskej únie na dohody o horizontálnej spolupráci. Úradný vestník Európskej únie 2011 / C 11/01.

[6] Zmluva o fungovaní Európskej únie. Hlava VII. Kapitola 1. Pravidlá hospodárskej súťaže. Oddiel 1. Pravidlá uplatňované na podniky. Úradný vestník Európskej únie C 83/88.

GUERILLA MARKETING – APLIKÁCIA VYBRANÝCH NOVÝCH TRENDOV V PRAXI

GUERILLA MARKETING – THE APPLICATION OF NEW SELECTED TRENDS IN PRACTICE

Marián Židó

ABSTRACT

The aim of this contribution is to remedy the aggrieved reputation of Guerilla Marketing, which is described by many authors as a means to gain competitive advantage through the use of partisan (unethical) practices. The contribution also offers some specific examples of marketing campaigns that won laurels by using the most powerful weapons of Guerilla Marketing – ideas (creativity, imagination) and summary of new selected tools used in Guerilla Marketing, supplemented with the graphic examples. Finally, I quote the link to a webside which offers much more inspiring advertising campaigns using the tools of Guerilla Marketing.

KEY WORDS

Guerilla marketing, mém, reverse graffiti, fúzny marketing, barter.

ÚVOD

Guerilla marketing sa nespolieha na hrubú silu bezodného marketingového rozpočtu, ako je to u mnohých veľkých spoločností. Pri minimálnych nákladoch, ale maximálnom úsilí a záujme o zákazníka sa snaží dosiahnuť maximálny efekt – zisk a konkurenčnú výhodu. Investuje sa iba čas, energia, tvorivosť a znalosti. Je určený hlavne malým a stredným podnikateľom. Guerilla marketing je podľa slov jeho zakladateľa J. C. Levinsona zábavný, poburujúci, plný prekvapení, nepredvídateľný, vynikajúci a rýchly. Je to agresívny marketing (pripúšťa sa pojem kontroverzný), ale v žiadnom prípade v nie bezočivý alebo neetický. Guerilla marketing využíva v maximálnej možnej miere slovo a činnosť ZDARMA – drobné darčeky, vzorky, dodatočné služby, príručky, brožúry, inštruktáže, informácie, semináre, demonštrácie...

1 Zlaté pravidlá Guerilla marketingu

1. Zameranie marketingu ako celku a jeho jednotlivých častí a nástrojov v dnešnej dobe musí byť nevyhnutne zamerané na požiadavky zákazníka a nesmú sa v žiadnom prípade brať iba ako udalosť, ale ako proces, cyklický proces. Budovanie dlhodobých a kvalitných vzťahov so zákazníkmi základným zdrojom šetrenia, pretože náklady na získanie nového zákazníka sú 6-krát vyššie ako náklady na udržanie stáleho zákazník. Navyše spokojný stály zákazník sa automaticky stáva chodiacou reklamou bez nutnosti jej zaplatenia.

2. Guerilla marketing pozná stovky marketingových nástrojov. Odporúča využívať ich maximálne množstvo, ale v správnej kombinácii a všetky musia mať rovnaký celkový vzhľad – rovnakú fotografiu, rovnaký slogan, druh písma a pod.
   - Vedenie dôkladnej evidencie o použitých nástrojov, výdavkov a ich výslednom efekte.
   - Radšej uverejnite viacero malých inzerátov ako jeden veľký. Obsah reklamy opakovať, opakovať a opakovať.
   - Vždy spotrebiteľa naviesť, čo ma urobiť (kúpiť, navštíviť predajňu alebo internetovú stránku, objednať katalóg...).

- Skúšajte stále nové veci. Pokiaľ sa neosvedčia, nič sa nedeje (utratili ste nejaké peniaze), ale pokiaľ neinovujete a konkurent bude s inováciou sláviť úspech, už bude neskoro plakať nad rozliatym mliekom.
- Musíte predávať obsah a nie formu svojej ponuky – mnoho skvelých marketingových kampaní bolo neúspešných, pretože spotrebitelia si zapamätali ich hlavnú myšlienku alebo vtip, ktoré prezentovali, ale vôbec sa nesústredili na to, aký produkt prezentujú.

3. Vybudovanie dôvery prostredníctvom vzťahov s verejnosťou. Nedá sa kúpiť, musíte si ju zaslúžiť. Nie je zadarmo, ale každý jej potom verí. *Keď do mesta príde cirkus a vy vyvesíte pútač, je to reklama. Keď ju pripevníte na chrbát slona a prejdete sa s ním po meste, je to propagácia predaja. Ak slon s reklamou na chrbte rozšliape záhradu starostovi a noviny o tom napíšu, je to publicita. Ak dokážete prinútiť starostu, aby sa na tom zasmial, odpustil slonovi a odviezol sa na ňom do cirkusu, je to public relations.*
   - Keď pracujete pre svoju komunitu, robíte ušľachtilú prácu a zároveň propagujete svoju spoločnosť. Keď sa začnete zaujímať o svoju komunitu, ona sa začne zaujímať o vás.
   - Päť najdôležitejších dôvodov, prečo sa ľudia stávajú stálymi zákazníkmi: *Dôvera, kvalita* (Ani najnižšia cena nevykompenzuje slabú kvalitu. Marketing dokáže predať, ale kvalita dokáže predávať – opakovane. Môžete mať najlepšiu kvalitu, pokiaľ ju ale nebudete dostatočne propagovať, prichádzate o zisky, ale každý cent vynaložený na marketing nekvalitnej produkcie je iba vyhodenými peniazmi.), *služby, sortiment, hodnota* (ľudia sú ochotní zaplatiť vyššiu cenu za produkty s vyššou hodnotu a ešte vyššiu cenu za produkty, u ktorých sú presvedčení, že vyššiu hodnotu skrývajú).

4. Záujem o zákazníkov – prispôsobenie sa ich požiadavkám. V žiadnom prípade sa nesnažte oblafnúť zákazníka. Dnešní spotrebitelia sú dostatočne vzdelaní na to, aby dokázali odhaliť základné marketingové triky. Keď k takej situácii dôjde, zákazníka ste definitívne stratili. Niekedy sa zákazníkom prisudzovala inteligencia 12-ročného dieťaťa, dnes je však inteligencia spoločnosti na úrovni vašej matky. Každého zamestnanca, partnera či zákazníka oslovujte menom a čo najčastejšie.

5. Pokiaľ neviete konkurenciu poraziť, odporúča Guerilla marketing marketing prostredníctvom fúzie. Pri fúznom marketingu sa rozširuje dosah marketingových aktivít a znižujú sa vynaložené náklady. Túto techniku s obľubou využívajú aj veľké spoločnosti. Určite sa Vám už stalo, že pri sledovaní reklamy na McDonald´s, ste spozorovali skrytú propagáciu Coca-Coly, a navyše v detskom menu ponúkajú hračky hlavných hrdinov najnovšej rozprávky od spoločnosti Pixar, ktorá sa momentálne premieta v kinách.[1] Väčšina podnikateľov s fúznym marketingom súhlasí, pretože takáto spolupráca dáva zmysel a je menej nákladná.

6. Barter – najstarší druh obchodu, ktorý sa vo významnej miere využíva aj dnes – zvyčajne je lacnejší ako pri platbe peniazmi.

7. Popredajný kontakt – marketing predajom nekončí . Guerilla marketing odporúča:
   - Do 48 hodín od nákupu – prvý popredajný kontakt – poďakovanie za nákup.
   - Do 30 dní od nákupu – zisťovanie, či daný produkt funguje správne + či je s ním zákazník spokojný.
   - Do 90 dní od nákupu informovanie zákazníka o nových produktoch, ktoré sa vzťahujú k predchádzajúcemu nákupu.

[1] V týchto prípadoch môžeme hovoriť aj o istej forme product placement-u.

- Po roku – zaslanie výročnej karty s gratuláciou k uplynutiu prvého roka od uzavretia obchodu, možnosť pribalenia kupónu so zľavou.

8. Diamantové pravidlo Guerilla marketingu: Prostriedky investované do marketingu musia byť považované za investíciu, nie za náklad!!!

2 Nové trendy v Guerilla marketingu

Mém

Je všeobecne známe, že vizuálne efekty sú podstatne ľahšie zapamätateľné. Reklama bez grafiky je o 27% menej efektívna. Guerilla marketing prenáša pozornosť z tradičného loga (ktoré v dnešných podmienkach už nestačí) na tzv. mém, ktorý predstavuje vizuálny (neverbálny) symbol, ktorý prezentuje ucelenú myšlienku. Je to najjednoduchší spôsob, akým možno prezentovať ucelenú myšlienku, spôsobom jej vizualizácie. Odporúča sa uplatňovať ho hlavne na internete, kde návštevníckom vašich internetových stránok musíte poskytnúť maximum informácií v minimálnom čase. Za príklad medzinárodného mému sa udávajú dopravné semafory.

Reverse graffiti (opačné grafity, čisté grafity)

Klasické grafity pozná každý. Syntetickými farbami počmárané budovy, vlaky, problémy s vlastníkmi a ich odstraňovaním. Reverse graffiti odstraňujú všetky tieto nedostatky. Predstavujú moderný, vysokoúčinný, nízko nákladový a ekologický marketingový prostriedok, s dosahom na enormnú masu spotrebiteľov. Boli vymyslené vo Veľkej Británii a táto forma propagácie je tam veľmi obľúbená a rozšírená. Všetko, čo na výrobu reverse graffiti potrebujete, je drôtená kefa (tlaková pištoľ) a voda. Pri zložitejších odkazoch alebo sloganoch je potrebná aj šablóna. Podstata je tá, že kefou (tlakom vody) sa cez šablónu znečistený povrch (chodník, stena) očistí a vznikne tak požadovaný obrazec. Trvanlivosť reverse graffiti je 1-5 mesiacov v závislosti od umiestnenia, poveternostných podmienok a druhu podkladu. Po skončení kampane sa reklama buď jednoducho rovnakým spôsobom celá „vyčistí“ alebo sa nechá opäť „zašpiniť“ a zmizne tak splynutím s okolím. Jediná námietka, ktorou môžu vaši konkurenti proti vám pri využívaní reverse graffiti namietať je: „Prestaňte čistiť veci???“[2]

Internet – nový nosný nástroj Guerilla marketingu

Fenomén reklamného nosiča minulého desaťročia – televízie je dávno preč. Vysoká cena reklamy a trend stále nižšej sledovanosti (nevlastniť televízor je v dnešnej dobe vysoko spoločensky cenené) presunul objekt záujmu marketingu na internet. Navyše spotrebitelia sú už presýtení televíznou reklamou. Na Slovensku využíva internet vyše 23% populácie, v USA je to viac ako 75%.[3] Internetový obchod tvorí viac ako 10% maloobchodného predaja a patrí k najrýchlejšie rastúcim. Predstavuje najkomplexnejší marketingový nástroj s najvyššou efektivitou, pokiaľ sa s ním pracuje správne. Dnes je medzi spotrebiteľmi veľmi dôležitá rýchlosť a internet predstavuje nástroj, kde je možné vykonávať zmeny okamžite. Pri práci s internetom je však dôležité poznať pravidlo 3 tretín:

- 1/3 rozpočtu online marketingu by mala smerovať do tvorby internetovej stránky,
- 1/3 na údržbu stránky,
- 1/3 na jej propagáciu.

[2] Viac informácií a videá na: http://www.reversegraffitiproject.com/index.html [online 12.4.2011]

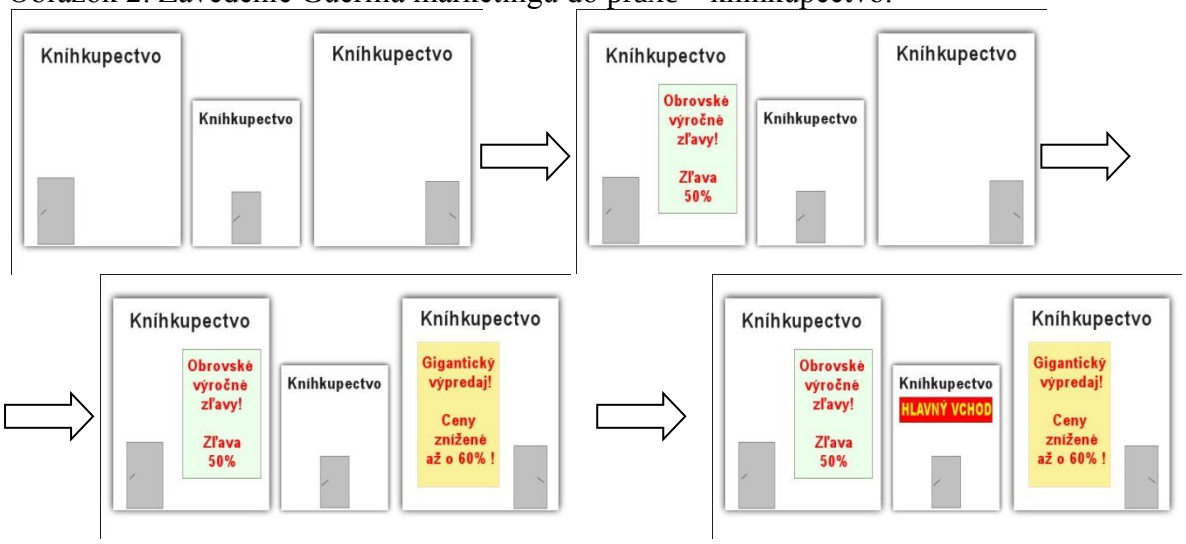
[3] MAKULOVÁ, S: *Problémy súčasného internetu a navrhované riešenia*. [online 12.4.2011]. Dostupné na: http://www.inforum.cz/archiv/inforum2003/prispevky/Makulova_Sona.pdf.

3 Guerilla marketing v praxi

Kníhkupectvo

Najznámejší príklad zavedenia Guerilla marketingu do praxe je prípad majiteľa jedného malého kníhkupectva, ktorý mal tú smolu, že jeho malá predajňa bola umiestnená medzi dvoma veľkými konkurentmi. Jedného dňa pri príchode do práce zazrel na konkurentovej predajni obrovský pútač, ktorý ponúkal 50% zľavu. Poobede už visel ešte väčší pútač núkajúci dokonca 60% zľavu aj na predajni druhého konkurenta. Predajňa malého kníhkupectva nebola ani tak veľká ako tento pútač. Využitím nástrojov klasického marketingu by daný malý podnikateľ v konkurencii neobstál. Preto využil jednoduchý, ale hlavne lacný nastroj Guerilla marketingu – kreativitu a myšlienku a na svoj obchod vyvesil jednoduchý nadpis: Hlavný vchod.

Obrázok 2: Zavedenie Guerilla marketingu do praxe – kníhkupectvo.[4]



Kampaň filmu Restart

Podľa môjho názoru za najdokonalejšou Guerilla marketingovou kampaňou vôbec nemusíme chodiť ďaleko. Bola realizovaná v Českej republike, hlavne v Prahe a Brne, pomerne skoro, už v roku 2005, v súvislosti s propagáciou filmu Restart. Hlavná hrdinka Sylvia urobila vo svojom vzťahu s Martinom osudovú chybu a snaží sa ju napraviť. Po celom meste, najmä na frekventovaných miestach (v metre, na autobusových zastávkach, za stieračmi automobilov, na telefónnych búdkach, vo výťahoch, v obľúbených baroch – skoro všade) sa mohli okoloidúci stretnúť s ich spoločnými fotografiami, pod ktorými bol krátky oznam: „Martin, dovoľ mi ti to vysvetliť!“ , „Je mi to ľúto!“ alebo „Martin, zdvihni telefón!“ Každý odkaz bol podpísaný Sylviou. Ku koncu kampane ju autori vygradovali tak, že podobný odkaz ale na obrovskom plátne, napísaný ručne iba obyčajných sprejom, umiestnili na Nuselský most v Prahe. Cieľom kampane bolo vtiahnuť nevedomých divákov priamo do deja a za málo peňazí urobiť obrovskú kampaň, čo sa im aj podarilo. Najprv sa ľudia, potom aj médiá začali zaujímať, kto je Sylvia a Martin? Prečo Martin neodpovedá na telefonáty Sylvie? ... Ľudia o týchto, ale aj mnohých ďalších otázkach diskutovali na internetových fórach, mnohé periodiká zverejnili články a televízie sa prebiehali, aby mohli v hlavnom vysielacom čase priniesť čo najnovšie informácie o Sylvii a Martinovi. Až keď sa na rovnakých miestach objavili propagačné materiáli k danému filmu, ktorých súčasťou boli aj

[4] Univerzita online podnikateľa: *Jazykový zákon, guerilla marketing a presvedčenie, že nie všetko je v kríze.* [online 12.4.2011]. Dostupné na: http://www.internet-marketing-strategie.sk/blog-online-podnikanie/60-jazykovy-zakon-guerilla-marketing-a-presvedcenie-ze-nie-vsetko-je-v-krize.

vyššie spomínané odkazy, všetci zistili, že sa stali aktérmi interaktívnej marketingovej kampane. Desiatky tisíc návštevníkov zhliadlo tento film a zistilo, že v konečnom dôsledku Marin bol ten, kto opustil Sylviu.[5]

Záhrada na ulici cez noc

Jeden podnikateľ mal sen, že si otvorí vlastné kvetinárstvo. Z dôvodu nedostatku finančných zdrojov si nemohol dovoliť predajňu v lukratívnej mestskej časti. Kúpil si preto predajňu síce na frekventovanom mieste, ktoré ale vyzeralo zdevastovane, dlhý čas nebolo neudržiavané, nepôsobilo vôbec vábne. Ani nádherná predajňa situovaná v ňom nepriťahovala pozornosť okoloidúcich zákazníkov. Sen sa začínal rozplývať, preto začal konať. Zo dňa na deň, počas jednej noci, zorganizoval celú rodinu a uskutočnil najlepšiu investíciu svojho života. Na svoje náklady, s použitím vlastného tovaru (kvety, kríky a okrasné stromy...) prerobil nevľúdne široké prostredie predajne na nádhernú záhradu. Nemusel ani doprostred nej umiestniť tabuľku s reklamou, všetci okamžite vedeli, čie je to dielo. Od tohto momentu sa z okoloidúcich skoro automaticky stávali zákazníci. Tomu sa vraví Guerilla marketing – myšlienka. O spoločensky zodpovednom podnikaní v tomto prípade nie je pochýb.

Ďalšie príklady Guerilla marketingu v praxi

Jedna nemenovaná spoločnosť vyrábajúca alkoholické nápoje najímala ľudí, aby si ich vo veľkom objednávala vo vychytených podnikoch veľkomiest. Za začiatku ich nápoje neboli v ponuke, ale keďže podniky nechceli stratiť svoje renomé, zaradili ich do svojich nápojových lístkov, najatí ľudia sa s nimi promenádovali po podniku, vychvaľovali ich chuť, kvalitu... a po niekoľkých mesiacoch išli na dračku. Pri kampani jedného výrobcu mobilných telefónov bola použitá podobná technika. Spoločnosť najala personál, ktorý žiadal okoloidúcich na frekventovanom mieste, aby ich vyfotil novým telefónom so zabudovaným fotoaparátom. Zákazník sa takto nevedomky oboznámil s novým produktom.[6]

ZÁVER

V období, kedy finančná a hospodárska kríza rapídne priškrtila financie plynúce do reklamy, resp. marketingu vo všeobecnosti, predstavuje Guerilla marketing vynikajúci prostriedok ako udržať svoj podnik na výslní. Netreba šetriť prostriedky investované do marketingu, je načase prestať s nimi plytvať! Ak chcete úspešne realizovať Guerilla marketing, skúste sa správať ako dieťa, pretože:

- deti sú neodbytné,
- kladú množstvo otázok,
- odmietajú sa obmedzovať realitou ostatných,
- majú veľmi bohatú fantáziu,
- neprijímajú „nie“ ako odpoveď,
- s radosťou sa učia nové veci,
- zbožňujú, keď môžu byť prvé,
- na všetko pozerajú s nadhľadom a humorom,
- sú zvedavé.

[5] Česko-Slovenská filmová databáza: *Restart*. [online 12.4.2011]. Dostupné na: http://www.csfd.cz/film/187048-restart/. Úryvok z kampane: http://www.youtube.com/watch?v=DVDZeY7LdF8. [online 12.4.2011].

[6] Mnoho ďalších inšpiratívnych reklamných kampaní s využitím nástrojov Guerilla marketingu nájdete na: http://www.google.sk/search?q=guerilla+marketing&hl=sk&rlz=1C1ASUT_skSK404SK404&prmd=ivnsbl&source=lnms&tbm=isch&ei=wHWgTcbtD4zHsgaKz6XsAQ&sa=X&oi=mode_link&ct=mode&cd=2&ved=0CBgQ_AUoAQ&biw=1366&bih=667. [online 12.4.2011].

LITERATÚRA

[1] LEVINSON, J.C.: *Guerilla marketing*. 2009. Brno: Computer Press, 326 s. ISBN 978-80-251-2472-7.

[2] Univerzita online podnikateľa: *Jazykový zákon, guerilla marketing a presvedčenie, že nie všetko je v kríze.* [online 12.4.2011]. Dostupné na: http://www.internet-marketing-strategie.sk/blog-online-podnikanie/60-jazykovy-zakon-guerilla-marketing-a-presvedcenie-ze-nie-vsetko-je-v-krize.

[3] MAKULOVÁ, S: *Problémy súčasného internetu a navrhované riešenia*. [online 12.4.2011]. Dostupné na: http://www.inforum.cz/archiv/inforum2003/prispevky/Makulova_Sona.pdf.

[4] Česko-Slovenská filmová databáza: *Restart*. [online 12.4.2011]. Dostupné na: http://www.csfd.cz/film/187048-restart/.

[5] http://www.reversegraffitiproject.com/index.html. [online 12.4.2011].

[6] http://www.youtube.com/watch?v=DVDZeY7LdF8. [online 12.4.2011].

[7] http://www.google.sk/search?hl=sk&rlz=1C1ASUT_skSK404SK404&biw=1366&bih=624&site=search&tbm=isch&sa=1&q=grafitti&aq=f&aqi=g-s2&aql=&oq=. [online 12.4.2011].

[8] http://www.google.sk/search?q=guerilla+marketing&hl=sk&rlz=1C1ASUT_skSK404SK404&prmd=ivnsbl&source=lnms&tbm=isch&ei=wHWgTcbtD4zHsgaKz6XsAQ&sa=X&oi=mode_link&ct=mode&cd=2&ved=0CBgQ_AUoAQ&biw=1366&bih=667. [online 12.4.2011].

KONTAKTY NA AUTOROV PODĽA RADENIA ČLÁNKOV

Kontakt na členov Katedry podnikovohospodárskej:
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, uvádzame len meno a e-mailovú adresu!

doc. Ing. František Bartes, CSc. Vysoké učení technické v Brně Fakulta podnikatelská Ústav ekonomiky Kolejní 2906/4, 612 00 Brno Česká republika e-mail: bartes@fbm.vutbr.cz	**Ing. Lucia Bartková, PhD.** Univerzita Mateja Bela Ekonomická Fakulta Inštitút manažérskych systémov so sídlom v Poprade Francisciho 910/8, 058 01 Poprad e-mail: lucia.bartkova@umb.sk	**Ing. Michal Hodinka** Mendelova univerzita v Brně Provozně ekonomická fakulta Ústav informatiky Zemědělská 1 613 00 Brno, Česká republika e-mail: xhodinka@node.mendelu.cz
Ing. Veronika Beňová Jančíková, PhD. Univerzita J. Selyeho Ekonomická fakulta Katedra odchodných vied ul. Hradná 21, 945 01 Komárno e-mail: veronika.benova@selyeuni.sk	**Ing. Boris Berta** Prešovská univerzita v Prešove Fakulta manažmentu Katedra financií a účtovníctva Slovenská 67 080 01 Prešov e-mail: boris.berta@gmail.com	**Mgr. Miroslava Čverhová** Prešovská univerzita v Prešove Fakulta manažmentu Katedra financií a účtovníctva Slovenská 67 080 01 Prešov e-mail: mirka.cverhova@gmail.com
prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta Katedra podnikového hospodářství Lipová 41a , 602 00 Brno Česká republika e-mail: blazek@econ.muni.cz	**doc. Ing. Juraj Borovský, PhD.** Univerzita Komenského Fakulta managementu Katedra stratégie a podnikania Odbojárov 10 820 05 Bratislava e-mail: juraj.borovsky@fm.uniba.sk	**Mgr. Zuzana Búciová, PhD.** Univerzita Komenského v Bratislave Fakulta managementu Katedra manažmentu Odbojárov 10 820 05 Bratislava e-mail: zuzana.buciova@fm.uniba.sk
Mgr. Anna Lašáková, PhD. Univerzita Komenského v Bratislave Fakulta managementu Katedra manažmentu Odbojárov 10 820 05 Bratislava e-mail: anna.lasakova@fm.uniba.sk	**PhDr. Ing. Sylvia Bukovová** e-mail: sylvia.bukovova@euba.sk	**Ing. Juraj Zelezník** Katedra financií Národohospodárska fakulta Ekonomická Univerzita v Bratislave Dolnozemská 2 Bratislava e-mail: juraj.zelezník@euba.sk
Maik Büssing, PhD. Potthastweg 2 D - 32584 Löhne Germany Externý doktorand	**Ing. Stanislava Deáková** e-mail: sdeakova@euba.sk	**doc. Ing. Jiří Dědina, CSc.** Vysoká škola ekonomická v Praze Fakulta podnikohospodářská Katedra managementu nám. Winstona Churchilla 4 130 67 Praha 3 – Žižkov Česká republika e-mail: dedina@vse.cz
Ing. Jiří Dědina ml., PhD. Vysoká škola Karlovy Vary Katedra ekonomie T. G. Masaryka 3 360 01 Karlovy Vary Česká republika e-mail: jiri.dedina@gmail.com	**Ing. Vojtech Demoč, CSc.,** Katedra podnikového hospodárstva Drevárska fakulta Technická univerzita vo Zvolene T. G. Masaryka 24 960 53 Zvolen e-mail: democ@vsld.tuzvo.sk	**Ing. Patrik Aláč, PhD.,** Katedra podnikového hospodárstva Drevárska fakulta Technická univerzita vo Zvolene T. G. Masaryka 24 960 53 Zvolen e-mail: alac@vsld.tuzvo.sk
Ing. Ján Dobrovič, PhD. Prešovská univerzita v Prešove Fakulta manažmentu Katedra manažmentu Ul. 17. novembra 1 080 78 Prešov email: jandobrovic@stonline.sk	**Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.** e-mail: gdubcova@euba.sk	**Ing. Ladislav Eliaš** Žilinská univerzita v Žiline Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Univerzitná 1 010 26 Žilina e-mail: ladislav.elias@fpedas.uniza.sk

Ing. Lucia Horvátová Žilinská univerzita v Žiline Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Univerzitná 1 010 26 Žilina e-mail: lucia.horvatova@fpedas.uniza.sk	**Safak-Deniz Ertürk** **Diplom Wirtschaftsingenieur/** **Diplom Betriebswirt** Bornholmstraße 15 33729 Bielefeld Germany e-mail: safakertuerk@web.de	**Ing. Jana Filanová, PhD.** Ekonomická univerzita v Bratislave Fakulta podnikového manažmentu Katedra informačného manažmentu Dolnozemská cesta 1/b 852 35 Bratislava e-mail: jana.filanova@euba.sk
doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc. e-mail: afoltin@euba.sk	**Ing. Ľubica Foltínová** interná doktorandka Katedra podnikovohospodárska e-mail: lubica.foltinova@euba.sk	**Ing. Veronika Soósová** interná doktorandka Katedra podnikovohospodárska
Ing. Gajdová Denisa, PhD. e-mail: denisa.gajdova@euba.sk	**Gorchynska Valeriia, PhD student** Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture Institute of Economics, Management and Law in Civil Engineering Department of the Management of organizations Derzhavin str., 2 ,86123 Makeevka, Donetsk Region , Ukraine e-mail: gorchiza0112@gmail.com	**Ing. Katarína Grančičová, PhD.** e-mail: katarina.grancicova@euba.sk
Ing. Nora Grisáková, PhD. e-mail: nora.grisakova@euba.sk	**Ing. Eva Hamplová, Ph.D.** Univerzita Hradec Králové Fakulta informatiky a managementu Katedra ekonomie Rokitanského 62 500 03 Hradec Králové Česká republika, e-mail: eva.hamplova@uhk.cz	**Ing. Jana Holánková** Vysoké učení technické v Brně Fakulta podnikatelská Kolejní 4/2906 612 00 Brno Česká republika e-mail: holankova@fbm.vutbr.cz
Ing. Terézia Holúbková Žilinská Univerzita v Žiline Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Katedra ekonomiky Univerzitná 1, 01026 Žilina e-mail: terezia.holubkova@fpedas.uniza.sk	**Ing. Regina Hrabinová** Univerzita Tomáše Bati Fakulta managementu a ekonomiky Česká republika e-mail: regina.hrabinova@seznam.cz	**Ing. Dana Hrušovská, PhD.** e-mail: dana.hrusovska@euba.sk
Ing. Daša Hudecová Externý dokorand Katedra podnikovohospodárska e-mail: dhudecova@kuempers.sk	**Ing. Milan Hutera** Interný doktorand Katedra podnikovohospodárska e-mail: mhutera@zoznam.sk	**Ing. Lenka Chvojková** Vysoká škola Ekonomická v Praze Fakulta mezinárodních vztahů Katedra Světové ekonomiky Na Břehu 298/25, 190 00 Praha Česká republika e-mail: lenkachvojkova@email.cz
Mgr. Raed Iriqat, PhD. e-mail: raediriqat@hotmail.com	**Ing. Andrej Kovalev, PhD.** e-mail: andrej.kovalev@euba.sk	**Ing. Miroslav Jakubec, PhD.** e-mail: mjakubec@corpora.sk
Ing. Darina Myšáková Katedra podnikové ekonomiky Ekonomická fakulta Technická univerzita Voroněžská 13, 460 02 Liberec Česká republika e-mail: darina.mysakova@tul.cz	**Ing. Eliška Jirásková** Katedra podnikové ekonomiky Ekonomická fakulta Technická univerzita Voroněžská 13, 460 02 Liberec Česká republika e-mail: eliska.jiraskova@tul.cz	**Ing. Peter Kardoš, PhD.** e-mail: pkardos@corpora.sk
Ing. Jana Kissová e-mail: jana.kissova@euba.sk	**Ing. Markéta Klímková** Vysoké učení technické v Brně Fakulta podnikatelská Ústav ekonomiky Kolejní 2906/4, 612 00 Brno	**Ing. Jana Hornungová** Vysoké učení technické v Brně Fakulta podnikatelská Ústav ekonomiky Kolejní 2906/4, 612 00 Brno

	Česká republika e-mail: klimkova@fbm.vutbr.cz	Česká republika e-mail: hornungova@fbm.vutbr.cz
prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA Vysoké účení technické v Brně Fakulta podnikatelská Ústav managementu Kolejní 4/2906, 612 00 Brno Česká republika e-mail: korab@fbm.vutbr.cz	**Mgr. Enikő Dobai Korcsmáros** Univerzita J. Selyeho v Komárne Ekonomická fakulta Katedra ekonomiky Bratislavská cesta 3322. 945 01 Komárno e-mail: korcsmaros.eniko@selyeuni.sk	**Mgr. Zsuzsanna Csiba** Univerzita J. Selyeho v Komárne Ekonomická fakulta Katedra manažmentu Bratislavská cesta 3322. 945 01 Komárno e-mail: cz533@selyeuni.sk
Ing. Petra Koudelková VUT v Brně Fakulta podnikatelká Kolejní 4 612 00 Brno koudelkova@fbm.vutbr.cz	**Ing. Martin Križan, PhD.** e-mail: krizanmartin1@gmail.com	**Ing. Peter Fabian, PhD.** e-mail: peter.fabian@interauditpo.sk
Mgr. Vladimír Kruliš Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně Fakulta managementu a ekonomiky Katedra managementu a marketingu. Zarámí 132, 760 01 Zlín Česká republika e-mail: vlada@krulis.eu	**Mgr. Ivana Krúpová** Prešovská univerzita v Prešove Fakulta manažmentu Katedra manažmentu Ul. 17. Novembra 1 080 01 Prešov e-mail: krupova.ivana@hotmail.com	**PhDr. Monika Tomčíková** Prešovská univerzita v Prešove Fakulta manažmentu Katedra manažmentu Ul. 17. Novembra 1 080 01 Prešov e-mail: monika.tomcikova@gmail.com
Mgr. Jiří Kubálek Evropský polytechnický institut Ústav cizích jazyků Osvobození 699 686 04 Kunovice Česká republika e-mail: kubalek@inMail.cz	**Ing Milan Kubica, PhD.** e-mail: mkubica@corpora.sk	**Ing. Iveta Kufelová** e-mail:kufelova@euba.sk
Ing. Ingrid Frohlichová Univerzita Komenského v Bratislave Právnická fakulta Šafárikovo nám 78/6 811 02 Bratislava e-mail: ingrid.frohlichova@flaw.sk	**Mgr. et Mgr. Ľudovít Lauko** Univerzita Komenského v Bratislave Fakulta managementu Odbojárov 10, 820 05 Bratislava e-mail: ludovit.lauko@fm.uniba.sk	**Ing. Jaroslava Leinveberová** Vysoká škola polytechnická Jihlava Katedra ekonomických informací Tolstého 16, 586 01 Jihlava Česká republika e-mail: leinveberova@vspj.cz
Ing. Václav Leinweber, MBA VŠE v Praze, Katedra podnikové ekonomiky Winstona Churchila 4 130 67 Praha 3 Česká Republika e-mail: leinweber@seznam.cz	**Ing. Veronika Littvová** Interná doktorandka Katedra podnikovohospodárska e-mail: veronika.littvova@euba.sk	**Ing. Jana Ľochová** Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta Katedra ekonomických teórií B. Němcovej 32 040 01 Košice e-mail: jana.lochova@student.tuke.sk
doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc. e-mail: helena.majduchova@euba.sk	**prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.** e-mail: majtan@euba.sk	**Ing. Soňa Nemečková** Interná doktorandka Katedra podnikovohospodárska e-mail: sona.nemeckova@gmail.com
Ing. Peter Štetka Katedra podnikovohospodárska e-mail: ingpeterstetka@gmail.com	**Ing. Peter Marinič** Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta Katedra podnikového hospodářství Lipová 41/a, 602 00 Brno Česká republika e-mail: 137627@mail.muni.cz	**Ing. Marta Markovičová** Externá doktorandka Katedra podnikovohospodárska e-mail: uctomarta@gmail.com
Ing. Daniel Markuš externý doktorand Prešovská univerzita v Prešove Fakulta manažmentu	**Ing. Jana Markušová** externý doktorand Prešovská univerzita v Prešove Fakulta manažmentu	**Ing. Martin Matušovič, PhD.** e-mail: mmatusovic@yahoo.com

Konštantínova 16 080 01 Prešov e-mail: danyel.markus@hotmail.com	Konštantínova 16 080 01 Prešov e-mail: jmarkusova@hotmail.com	
Ing. Zuzana Michalcová Interná doktorandka Katedra podnikovohospodárska e-mail: michalcova.zuzana@gmail.com	**prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.** Vysoká škola báňská- TU Ostrava Ekonomická fakulta Katedra podnikohospodářská Sokolská tř. 33, 701 21 Ostrava Česká republika e-mail: zdenek.mikolas@vsb.cz	**Ing. Veronika Gruberová** Vysoká škola báňská- TU Ostrava Ekonomická fakulta Katedra podnikohospodářská Sokolská tř. 33, 701 21 Ostrava Česká republika e-mail: veronika.gruberova@vsb.cz
doc. Ing. Anna Neumannová, CSc. e-mail:anna.neumannova@euba.sk	**doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.** Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta Katedra podnikového hospodářství Lipová 41a, 602 00 Brno Česká republika e-mail: novotji@econ.muni.cz	
Ing. Dominik Orfánus Interný doktorand Katedra podnikovohospodárska e-mail: dominik.orfanus@gmail.com	**Ing. Martin Pacek** Interný doktorand Katedra podnikovohospodárska e-mail: martin.pacek@gmail.com	**Ing. Alexandra Piačková** denná doktorandka Katedra podnikovohospodárska e-mail: piackova.alexandra@gmail.com
doc. Ing. Anna Pilková, CSc. MBA Univerzita Komenského v Bratislave Fakulta managementu Katedra stratégie a podnikania Odbojárov 10, P.O.Box 95 820 05 Bratislava e-mail: anna.pilkova@fm.uniba.sk	**Mgr. Marian Holienka** Univerzita Komenského v Bratislave Fakulta managementu Katedra stratégie a podnikania Odbojárov 10, P.O.Box 95 820 05 Bratislava e-mail: marian.holienka@fm.uniba.sk	**Ing. Jozef Piták** Externý doktorand Katedra podnikovohospodárska e-mail: jozefpitak@hotmail.com
Ing. Erika Piteková Žilinská univerzita v Žiline Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Univerzitná 1, 010 26 Žilina e-mail: erika.pitekova@fpedas.uniza.sk	**Ing. Zuzana Viglašová** Žilinská univerzita v Žiline Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Univerzitná 1, 010 26 Žilina e-mail: zuzana.viglasova@fpedas.uniza.sk	**Ing. Věra Plhoňová, Ph.D.** Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s.r.o. Katedra marketingu a managementu Loucká 656/21 669 02 Znojmo Česká republika e-mail: plhonova@svse.cz
prof. Ing. Ján Porvazník, CSc. Ekonomická univerzita v Bratislave Fakulta podnikového manažmentu Katedra manažmentu Dolnozemská cesta 1/b 852 35 Bratislava e-mail: porvaznik@euba.sk	**Ing. Jan Prachař, PhD** Evropský polytechnický institut Ústav ekonomiky a řízení Osvobození 699 686 04 Kunovice Česká republika e-mail: prachar@edukomplex.cz	**Ing. Branislav Rajčáni** Interný doktorand Katedra podnikovohospodárska e-mail: branislav.rajcani@gmail.com
Ing. Richard Miške Slovenská technická univerzita v Bratislave Ústav manažmentu Oddelenie ekonomiky a riadenia stavebníctva Vazovova 5 , 812 43 Bratislava e-mail: richard.miske@stuba.sk	**Ing. Daniela Rybárová, PhD.** e-mail: daniela.rybarova@euba.sk	**Ing. Marek Sedláček** Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně Fakulta managementu a ekonomiky Ústav managementu Mostní 5139 760 01 Zlín Česká republika e-mail: marek.one@seznam.cz
Ing. Pavol Serina, PhD. e-mail: serina@euba.sk	**Oliver Schwarz (Dipl. Wirtsch. Ing., MBA)** Hammanstraße 27 60322 Frankfurt GERMANY E-mail: soliver@web.de	**doc. RNDr. Jiří Souček, CSc.** Vysoká škola finanční a správní, o. p. s. Estonska 500, 100 00 Praha 10, Česká Republika e-mail: soucek@mail.vsfs.cz,

Ing. Dana Kubíčková, CSc. Vysoká škola finanční a správní, o. p. s. Estonska 500, 100 00 Praha 10, Česká Republika e-mail dana.kubickova@centrum.cz	**Ing. Jindřich Špička** Vysoká škola ekonomická v Praze Fakulta podnikohospodářská Katedra podnikové ekonomiky nám. W. Churchilla 4 130 67 Praha 3 Česká republika e-mail: jindrich.spicka@vse.cz	**Ing. Tomáš Medonos, Ph.D.** **Ing. Martin Hruška** Ústav zemědělské ekonomiky a informací Odbor Ekonomika agrárního sektoru Mánesova 75, 120 56 Praha 2 Česká republika e-mail: medonos.tomas@uzei.cz hruska.martin@uzei.cz
Ing. Martina Spišiaková Prešovská univerzita v Prešove Fakulta manažmentu Katedra ekonomiky a ekonómie Konštantínova ul. 16 080 01 Prešov e-mail: m.spisiakova@azet.sk	**doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.** Fakulta podnikohospodářská Vysoká škola ekonomická Nám. W. Churchilla 4 130 67 Praha 3 ČESKÁ REPUBLIKA email: srpova@vse.cz	**Ing. Vilém Kunz, Ph.D.** Katedra marketingové komunikace Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. Pionýrů 2806 434 01 Most ČESKÁ REPUBLIKA email: Kunz.Vilem@seznam.cz
doc. Ing. Ľubomír Strieška, CSc. e-mail: strieska@euba.sk	**Ing. Andrea Sujová, PhD.** Technická univerzita vo Zvolene Drevárska fakulta Katedra podnikového hospodárstva T. G. Masaryka 24 960 53 Zvolen, Slovenská republika e-mail: asujova@vsld.tuzvo.sk	**Ing. Ivana Svobodová, Ph.D.** Vysoká škola ekonomická v Praze Fakulta podnikohospodářská Katedra managementu Nám. W. Churchilla 4 130 67 Praha 3 Česká republika e-mail: ivanasvo@vse.cz
Ing. Šárka Szökeová KPH ESF MU Lipová 41A 612 00 Brno Česká republika sarka.szoke@seznam.cz	**Ing. Slavka Šagátová, PhD.** e-mail: sagatovas@centrum.sk	**Ing. Vladimír Šebej** Interný doktorand Katedra podnikovohospodárska e-mail: sebej@szm.sk
Ing. Ľubica Foltínová Interný doktorand Katedra podnikovohospodárska e-mail: lubica.foltinova@euba.sk	**doc. Ing. Šúbertová Elena, PhD.** e-mail: elena.subertova@euba.sk	**Ing. Zuzana Tekelová** Interná doktorandka Katedra podnikovohospodárska e-mail: zuzana.tekelova@gmail.com
Ing. Miroslav Tóth, PhD. e-mail: miroslav.toth@euba.sk	**Ing. Alena Tóthová, PhD.** Katedra podnikových financií e-mail: alena.tothova@euba.sk	**Ing. Miroslav Uhliar** e-mail: miro.uhliar@gmail.com
Ing. Martin Monček Divízia obchodu Riadenie portfólia zdrojov Slovenský plynárenský priemysel, a. s. Mlynské nivy 44/c 825 11 Bratislava e-mail: martin.moncek@gmail.com	**Ing. Diana Vasilenková** Externý doktorand Ekonomická univerzita v Bratislave Fakulta podnikového manažmentu Katedra podnikovohospodárska Dolnozemská cesta 1/b 852 35 Bratislava e-mail: diana.vasilenkova@hotmail.sk	**Ing. Jitka Veselá** Vysoké učení technické v Brně Fakulta podnikatelská Ústav managementu Kolejní 2906/4 612 00 Brno Česká republika e-mail: vesela@fbm.vutbr.cz
PhDr. Agneša Víghová Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave Katedra verejnej správy Železničná 14 821 07 Bratislava 214 e-mail: agnesa.vighova@vsemvs.sk	**Mgr. Lucia Vilčeková, PhD.** Univerzita Komenského v Bratislave Fakulta managementu Odbojárov 10 P.O.BOX 95 820 05 Bratislava e-mail: lucia.vilcekova@fm.uniba.sk	**Dipl.-Kfm. Ernst G.Wittmann** Mitglied der Geschäftsleitung SwissProfund AG Othmarstrasse 8 CH-8008 Zürich www.swissprofund.ch (mailto:wittmann@swissprofund.ch)
Ing. Štefan Zoľák Pod Lipkou 80, 085 01 Bardejov e-mail: stefan.zolak@gmail.com	**doc. Ing. Darina Zwiebová, PhD.** e-mail: zwiebova@euba.sk	**Ing. Marián Židó** Interný doktorand e-mail: marian.zido@gmail.com

Názov	Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie – nové výzvy
Autor	Štefan Majtán a kolektív
Redakčné a zostaviteľské práce	Ing. Miroslav Tóth, PhD.
Vydalo	Vydavateľstvo EKONÓM Dolnozemská cesta 1/b 852 35 Bratislava
Rozsah	578 strán
Rok vydania	2011
Náklad	80 kusov
ISBN	978-80-225-3200-6