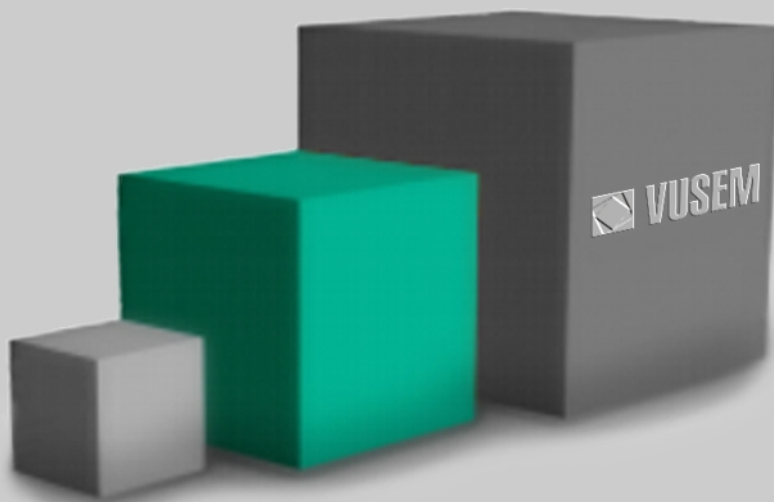




Vedecký časopis
Výskumného ústavu ekonomiky
a manažmentu

Výkonnosť podniku
Ročník III
Číslo 1/2013

ISSN 1338-435X

Výkonnosť podniku

**METÓDA CBA – NÁSTROJ HODNOTENIA EKONOMICKEJ
EFEKTÍVNOSTI INVESTÍCIÍ, V KONTEXTE SO SPOLOČENSKY
ZODPOVEDNÝM PODNIKANÍM SO ZAMERANÍM NA SPOLOČENSKÉ
PROJEKTY**

OPTIMIZATION OF INVENTORY MANAGEMENT

**VYBRANÉ ASPEKTY CATEGORY MANAGEMENTU V PRAXI
POTRAVINÁRSKEHO PODNIKU**

Výkonnosť podniku

Vydavateľ: Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu, s.r.o., Francisciho 910/8, 058 01 Poprad

Cieľom časopisu je publikovanie vedeckých príspevkov a pôvodných vedeckých štúdií, diskusných príspevkov, informácií a recenzií v oblasti výkonnosti podniku. Vydávaním vedeckého časopisu chceme prispieť k rozvoju vybraných oblastí ekonomiky a manažmentu podniku z hľadiska teoretických poznatkov a praktických skúseností aplikovaných v hospodárskej praxi nielen na Slovensku. Príspevky uverejnené v časopise sú recenzované dvoma nezávislými recenzentmi, ktorí ich posudzujú anonymne. O prijatí alebo neprijatí príspevku do časopisu autorov informujeme pred vydaním daného čísla časopisu.

Redakčná rada

Zahraniční členovia redakčnej rady

prof. Ing. Valerij Konstantinovič Lozenko, DrSc.

Moscow Power Engineering Institute Technical University, Russian Federation

prof. Ing. Larisa Alexejevna Ismagilova, DrSc.

Ufa State Aviation Technical University, Russian Federation

prof. Ing. Nina Ivanovna Klimova, DrSc.

Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of RAS, Russian Federation

prof. Ing. Damir Achnafovič Gajnanov, DrSc.

Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of RAS, Russian Federation

doc. Ing. Svetlana Alexandrovna Kirillova, Csc.

Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of RAS, Russian Federation

doc. Ing. František Lipták, DrSc.

Univerzita Tomáša Baťu v Zlíne, Česká republika

prof. Ing. Fedor Dimitrijevič Laričkin, DrSc.

Institute of Economic Problems of the Kola Science Centre of the RAS, Apatity, Russian Federation

Doc. Ing. Valentína Dmitrijevna Novoselcova, CSc.

Institute of Economic Problems of the Kola Science Centre of the RAS, Apatity, Russian Federation

prof. Ing. Tamara Vitaljevna Uskova, DrSc.

Institute of Territories Socio-Economic Development of RAS, Russian Federation

Domáci členovia redakčnej rady

prof. Ing. Peter Sakál, CSc.

Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

doc. Ing. Pavol Molnár, CSc.

Paneurópska vysoká škola v Bratislave, Slovenská republika

Ing. Vladimír Hladlovský, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Ing. Gabriela Hrdinová, PhD.

Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

doc. RNDr. Ladislav Kulčár, CSc.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Ing. Denisa Malá, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Ing. Zuzana Závadská, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Ing. Branislav Sekera, PhD.

Investment & Business Consulting, s.r.o. v Trnave, Slovenská republika

Ing. Katarína Zimermanová, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Ing. Zdenka Gyurák Babelňová, PhD.

Slovenská technická univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Ing. Jaroslav Bednarik, PhD.

Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovenská republika

Ing. Martina Minárová, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Ing. Miroslava Mlkva, PhD.

Slovenská technická univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Doc. Ing. Peter Trebuňa, PhD.

Technická Univerzita v Košiciach, Slovenská republika

Vedecký redaktor a zostavovateľ

doc. Ing. Ján Závadský, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Grafická úprava

Ing. Lucia Povazsayová

Nevyžiadané rukopisy a obrazový materiál nevraciam.

Kopírovanie, opakované publikovanie alebo rozširovanie časopisu alebo jeho časti sa povoľuje len s výhradným súhlasom vydavateľa.

Stanoviská autorov nie sú stanoviskami Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu.

© Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu

ISSN 1338-435X

Obsah

Jan Prachař, Hanna Banetskaya

Optimization of Inventory Management	5
---	----------

Mrvová Ľubica

Metóda CBA – nástroj hodnotenia ekonomickej efektívnosti investícií, v kontexte so spoločensky zodpovedným podnikaním so zameraním na spoločenské projekty.....	14
--	-----------

Method cba - a tool of the economic efficiency of investment, in the context of corporate social responsibility with a focus on socially projects

Monika Knežníková, Denisa Sisková

Hodnotenie rizík v lyžiarskom stredisku.....	24
---	-----------

Risk rating in Ski Centre

Zuzana Závadská

Audit procesnej orientácie systému riadenia.....	31
---	-----------

Audit of the process-based management system

Lenka Veselovská

Integrácia spoločensky zodpovedného podnikania do vybraných manažérskych funkcií a analýza s tým spojených bariér	42
--	-----------

The integration of corporate social responsibility into chosen managerial functions and the analysis of related barriers

Veronika Špiner

Plánovanie a riadenie likvidity pomocou vhodného nástroja finančného kontroľingu – cash flow v strojárskom priemysle	53
---	-----------

Planning and managing of liquidity through appropriate Instrument of financial controlling - cash flow in the engineering industry

Martina Sabolová

Riadenie výkonnosti s využitím soft faktorov	62
---	-----------

Performance management using soft factors

Lucia Povazsayová

Manažment udržateľného rozvoja podniku a integrácia udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania do vybraných manažérskych funkcií.....	68
--	-----------

Sustainable development of business and the integration of Sustainable corporate social responsibility into selected managerial functions

Marcel Chovanec

Inštitucionálne zabezpečenie služieb tvorby a ochrany životného prostredia.....	76
--	-----------

Institutional provision of environmental protection and development services

Anna Hrnčiarová Turčiaková

Vybrané aspekty category managementu v praxi potravinárskeho podniku	82
---	-----------

Selected aspects of category management in the food business company

Peter Sakál, Katarína Drieniková, Helena Fidlerová, Gabriela Hrdinová, Ľubica Mrvová, Ľubomír Šmida, Zuzana Závadská, Ján Závadský

Analýza výsledkov dotazníkového prieskumu "udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie" medzi študentami materiálovotechnologickej fakulty stu v Trnave	88
---	-----------

Analysis of the results of the questionnaire survey "Sustainable corporate social responsibility" among students of the Faculty of Materials Science and Technology of STU in Trnava

Optimization of Inventory Management

Jan Prachař, Hanna Banetskaya

Abstract

In this article the model of inventory optimization solutions for commercial firms engaged in selling of building materials will be shown. This article is supported by the Agency for the promotion of research and development on the basis of the contract, No LPP-0384_09: "the concept of HCS 3E model vs. Corporate Social Responsibility (CSR)". This contribution is a part of the submitted project KEGA

No 037STU-4/2012 "Sustainable socially responsible business".

Key Words

Inventory, warehouse management, inventory management, optimization, logistics, costs, ABC analysis, SWOT analysis, design, warehouse inventory.

JEL Classification: D24

Introduction

Stocks represent a large and costly investment. Their quality management can improve how cash flow and the return of investments. [1, p. 17]

The level of inventory management is a strategic issue and an important set of activities that affect the efficiency of the functioning of the economy of the whole enterprise.

Examples from the practice have shown that in certain conditions just a change of inventory management belongs to the core strategic aims. Experience also shows that the shortcomings of the inventory management in many of our businesses disproportionately burden, which are the main causes of excessive debt or problems concerning the sales. [2, s. 192]

In this article the model of optimization of inventory management solutions for the business of the company will be described, where business is a construction material.

Inventory management using ABC analysis

Inventory management according to the ABC analysis uses the Pareto principle (80: 20) in the distribution of the processed materials:

A... 5-15% of the species is 60-80% share of the total consumption.

B... 15-25% of the species represents a 15-25% share of the total consumption.

C... 60-80% of the species accounts for 5-15% share of the total consumption.

80% of all consequences thus caused only about 20% of the problems. This means that in the evaluation, large files, do not have the same effect on individual items of the phenomenon. In this case, it is appropriate to sort items according to the effect on the observed phenomenon and divide them into categories.

Here it is recommended to use the ABC analysis, which consists in the allocation of the items into three categories, according to their percentage of the total value of the selected parameter.

A general procedure for the classification of the items by ABC method is as follows:

- Choose the option that best captures the essence of the problem.
- Calculate the percentage of each element of the total value of the parameter, and the total number of elements.
- Sort the elements gradually according to the percentage share of the monitored parameter.

- Separate items into groups A, B, C.

In terms of inventory management it is optimal for a company selected as a criterion for the classification of items in the share of the total turnover. This Division of the company gets an overview of the items that contribute most to the economic results of the company and are therefore the most important for a company.

The results of the ABC analysis, however, are not possible to take dogmatically. The important thing is the status of the inventory and progress continuously and regularly checked and updated. This method is computer-aided inventory management system of inventory and divided into three groups and at the same time lays down the size of the shipment and the amount of safety stock. The following table No. 1 characterizes each group.

Table 1: Characteristics of the individual groups of ABC analysis

Category A	This category is for the enterprise, the most important and the most costly in financial terms and, therefore, the firm trying accurately to get the norm. It has a small number of items for which consumption is high (about 20% of the items, 80% of consumption).
Category B	It is not expensive as a category A, it is represented by a set of items. There is hereby established as a rule, the minimum limit on hand, in which the store contains the median number of items with an average consumption.
Category C	It is generically the most colorful. Individual products are generally purchased at an operational level to the level of a month set limit. It includes a large number of items with low power consumption.

Source: [3]

ABC Analysis Preview

From the selling price, and the annual consumption of the selected items there is a calculation of the value of the company's annual turnover. The turnover is expressed as a percentage.

The following table no. 2 one product is selected, which is divided into 16 different dimensions.

Table 2: The first phase of the ABC analysis

The number of items	The Name	Sales price	Annual consumption (in pieces)	The value of annual sales (in CZK)	The value of the annual turnover of total (%)
1	1100X600X 10 50KS/BAL *	5.35	8257	44174,95	0,87
2	1100X600X 20 25KS/BAL *	10.7	21120	225984	4.44
3	1100X600X 30 16KS/BAL *	16.05	10472	168075,6	3.30
4	1100X600X 40 12KS/BAL *	21.4	5590	119626	2.35
5	1100X600X 50 10KS/BAL *	26,75	22823	610515,25	12.00
6	1100X600X 60 8KS/BAL *	32.1	4542	145798,2	2.87
7	1100X600X 70 7KS/BAL *	37,45	5268	197286,6	3.88
8	1100X600X 80 6 KS/BAL *	42.8	11880	508464	9.99
9	1100X600X 90 5 KS/BAL *	48,15	55	2648,25	0,05
10	1100X600X100 5 KS/BAL *	53.5	35148	1880418	36,96
11	1100X600X120 4 KS/BAL *	64.2	8855	568491	11,17

12	1100X600X140 3 KS/BAL *	74.9	3393	254135,7	5.00
13	1100X600X150 3 KS/BAL *	80.25	2161	173420,25	3.41
14	1100X600X160 3 KS/BAL *	85.6	1876	160585,6	3.16
15	1100X600X180 2 KS/BAL *	96,3	234	22534,2	.44
16	1100X500X200 2 KS/BAL *	107	50	5350	0.11
Total				5087507,6	100.00

Source: [4]

The next stage is the gradual alignment of the products, according to the value of the annual turnover in% of the total, from the highest to the lowest. This turnover is calculated cumulatively, which is actually a kind of a control that we have not missed the item, or, conversely, haven't done it twice. To sort items in descending order, the material and the calculation of the percentages of total and cumulatively, is shown in table no.3.

Table 3: the second phase of the ABC analysis

The number of items	Annual turnover (CZK)	The value of the annual turnover of total (%)	The value of the cumulative annual turnover (%)
10	1880418	36,96	36,96
5	610515,25	12	48,96
11	568491	11,17	60,13
8	508464	9.99	70,12
12	254135,7	5	75,12
2	225984	4.44	79,56
7	197286,6	3.88	16,56
13	173420,25	3.41	86,85
3	168075,6	3.3	90,15
14	160585,6	3.16	93,31
6	145798,2	2.87	96,18
4	119626	2.35	98,53
1	44174,95	0,87	99,4
15	22534,2	.44	99,84
16	5350	0.11	99.95
9	2648,25	0,05	100

Source: [4]

The last step is to categorize items into groups A, B, C; in our case to the Group and include item number 10, 5, (11), 8. These entries comprise 70, 12% of turnover. Group B includes item number 12, 2, 7, 13, 3, 14, and their share of the turnover is made up of 23: 19%. In Group C are included item numbers 6, 4, 1, 15, 16, 9. This group is made up of 6, 69% of turnover. This classification is shown in the table no. 4.

Table 4: third phase of the ABC analysis

Class items	Item numbers	A percentage of the number of items	The percentage of turnover
A	10, 5, 8, 11	25	70,12
B	12, 2, 7, 13, 3, 14	37.5	23: 19
C	6, 4, 1, 9, 15, 16	37.5	6,69

Source: [4]

Separate items into groups, of course, are a lengthy process. The merchant should stick to the Pareto rule, but he should think of the Group and to take into account its own sentiment, because the sales rep has the most extensive overview of the movement of goods.

A management measure for each group is as follows:

Category A

- This category is considered to be important to track pending orders, and take action immediately after exceeding the delivery time.
- Inventory items in this category should be carried out as often as possible, at least once a month.
- With the records of each order, it is recommended that the size of the expected demand, prorated benefits and safety stock.
- Goods ordered more often in small quantities.
- Effective would be to shorten the delivery time.
- Regular evaluation of prediction methods is also an integral part of it.

Category B

- This category has basically the same management measures as categories and, of course, except that they will be less frequent and the size of the benefits as well as safety stock will be greater.
- These stocks is a good control system fixed ordering moments (for example, on the first day of the month or every Monday).

Category C

- Here it is recommended to follow the system of fixed supply ordering, or running two moments of storages. This means that the item is stored in two tanks, one is stuffed in and the second is drawn. The content is large enough so that he could to bridge the delivery time of the item. When one tray is opened and stuffed in the item is backordered.
- The basic rule of this category is to have her items always in stock.
- They are here in large quantities.

Inventory management system, in which individual attention to all inventory items, is for the company to be effective. A better solution is just material classification into groups. Typically, in terms of marketability, item groups and has fundamental importance for the firm. This group, therefore, requires the most attention in the field of control when ordering and storage. The smallest items need attention in Group C, whose venality is not high. These items can be stored for extended periods without major impact on the effectiveness of management. In an analysis it is possible to organize as well as those in category D, which in turn belongs to lager beers.

It should be noted that the previous ABC analysis serves only as an illustration, in the event that the company decides to use this analysis in practice.

2. Check of the application limits and their correct settings

A few years ago, the company introduced the ordering inventory according to set limits. However, the company from this method of ordering stocks dropped after a short time due to inefficient to set limits.

Maximum limit

Indicates what the maximum quantity may be on without him, there was a sales order.

Minimum limit

Or reorder point, the minimum quantity of goods in stock, in which the goods must be reordered. This point serves as safety stock that is kept on hand. It may, however, be situations in which it can store inventory to get to zero.

When ordering the goods in this manner shall be treated as follows:

When you reach the minimum limit is automatically carried out the order to the maximum limit. The above settings before order quantity are, however, a problem. For the company, it would be best if limits setting sales representatives, who have an overview of "his" articles, they know his venality and conditions of the supplier.

By setting the before order treatment size, the order of the lot is responsible for it. This means that if the supplier offers a discount for a particular quantity ordered, or free shipping over a certain number of pieces, it is possible to set the maximum limit.

Setting limits should unfold first and foremost from the inventory turnover and these levels should be periodically adjusted according to seasonal demand. It should also take into account the duration of transport from the vendor.

Information system that the company uses sets the limits of the supports. First, you must also specify the period from which will count turnovers of individual inventory items. For possible settings, limits, it is recommended to specify a longer period than the period to which the trader wants to set limits. If we want to set the limit of stocks on a weekly basis, it is appropriate to specify the period of at least three weeks. Followed by specify the groups for which the application limits. For this award is appropriate to handle the ABC analysis, which are individual items be distributed according to the frequency of sales and market share in the turnover. For each group, there is calculated average goods consumption on the day of the specified period. This consumption is determined by each item separately. If the company opts for the weekly setting limits, Excel adds the consumption of stocks and shares by the number of days in the specified period including Saturdays and Sundays. If we are to set the average daily consumption and we require holding minimum reserve on 5 days, multiply the average daily consumption and the result is 5 MIN LIMIT. Determination of the MINIMUM LIMIT is recommended for the item category and MAX level controls for the items in category C MAX LIMIT or safety stock is determined by the merchant's prediction and sensitivity.

As an example we can mention setting the MIN LIMIT applied to the result of ABC analysis from Chapter 1. The result of this analysis, it was ABC that the item belongs to the Group and 10, 5, 11, 8. The average daily consumption was calculated share of annual consumption and the number of days, 365 days. Then calculate the average daily consumption of 5 (estimated amount in limit setting). See table no. 5.

Table 5: MIN LIMIT

The number of items	The Name Of The	Sales price	Annual consumption (pieces)	The average daily consumption (pieces)	The average 5-day consumption (pieces)
5	50 1100X600X 10pcs/BAL *	26,75	22823	63	315
8	1100X600X 80 * 6 PCs./BAL	42.8	11880	33	165
10	1100X600X100 5 PCs/BAL *	53.5	35148	96	480
11	1100X600X120 4pcs/BAL *	64.2	8855	24	120

Source: [4]

It follows from the table, what is the minimum limit, or reorder point for items for the company the most important and the most costly.

3. The introduction of the identification system in the warehouse (bar codes)

The company has only one scanner, which is designed for wall and small items in it. This sensor works on the principle of reading EAN codes, which for a large percentage of goods, however, the company does not retain. The item is identified only by name.

For streamlining and saving time should be the introduction of EAN codes and their sensors and not signed goods. This proposal involves the following steps.

Bar code

The vast majority of code allows free use, which means that anyone can generate codes, but no one is responsible for their uniqueness. For the warehouse of the company so it is possible to create specific codes for the items they offer. The composition of the code could be, for example, by using the serial numbers of the products.

Between the accessible kinds of codes, such as 2/5 Interleaved, Code 39, Code 93, Code 128, Code bar, ITF-14. During the 20th century have been developed, as well as 2D barcodes, which are more complex compared to conventional human-readable.

Barcode printer

The printer can be portable or desktop. For the company, it would be better to use a desktop printer, which would serve the head of the warehouse.

Suitable printer could be the printer CITIZEN CL-S700 which has durable metal housing, easy exchange of media and manipulation with tape. Printing speed 250 mm/sec, maximum printing width is 104 mm and length of 812 mm. is it possible to extend the label cutter, label remover, external winder. When you purchase on the site www.whp.cz there is a CITIZEN printer free software Bartender, which is designed for printing labels with bar codes in Windows.

Barcode reader

With this device, it is important that the process of identification and decoding information lasted the shortest possible period of time. Reading bar codes is a laser beam, or CCD camera.

The company would need such a few "readers", not less than 5, and better 8. There are 5 reasons of the implementation of inventories, which will undergo 5 by the Commission and 8 for each of the warehouseman.

Due to the large area of the store would be the best use of the mobile terminal with integrated laser barcode scanner. A suitable candidate could be the OPTICON HD21. It's a durable digital Organizer-mobile terminal with OS Windows Mobile 6.5, which offers all the modern technology while maintaining a very good price/performance ratio. The standard package, barcode reader, color camera, GPS, Bluetooth, Wi-Fi, GSM and 3 G.

Training of personnel

For each product is when you buy a manual. To the production of just one employee, preferably a warehouse manager, which in turn will be trained by staff with these products come into contact.

Assessing the costs associated with establishing the identification system

The following table no. 6 shows the possible costs associated with the introduction of the identification system in the store. The costs for the acquisition of equipment and training of staff are in the order of 150 USD. However, it is not included in the cost of electricity required for operation of the following systems required to print barcodes. The price of the tapes ranges from \$ 20 to \$ 500.

Table 6: Projected Cost

Product	The Amount	Price per piece CZK	Total price in CZK
CITIZEN CL-S700	1	22 842	22 842
OPTICON HD21	8	15 of 292	122 336
Training of employees	1	5 000	5 000
The License IS	8	Cost 160 000,-. An increase in the monthly the fee for the license 10 000,-i.e. ten years of operation of approximately 1 200 000,- "readers"	1 360 000
A Total Of			1 510 178

Source:[4]

The advantages and disadvantages

The main advantage of this proposal is to facilitate inventory and save time when her. In addition, a better picture of the item on inventory and its evidence.

The downside is, above all, the facts that in the case of a power failure, the device become unusable. Another minus may be cost. The problem could be the reluctance of employees to accept changes and learn new things.

4. Putting into pilot operation, deleting comments

Put into pilot operation means that the trading company's design selects the ones that will be of interest to test and, where appropriate, introduce into routine business. The length of the pilot operation is recommended for at least two months.

Therefore, the company had available 3 the following suggestions:

- 1) Use the ABC analysis of inventory management.
- 2) Return to the use of limits and the correct settings.
- 3) The introduction of the identification system in the warehouse (bar codes).

For entry into pilot operation was led by the company selected proposals 1 and 2, the test duration of use was established from 18. 2. 2013 up to 22. 4. 2013.

Use the ABC analysis of inventory management

The proposal was aimed at the ABC analysis, where the selling price and the annual consumption of the selected items the company annual turnover value was calculated. The turnover was then expressed as a percentage. Under this item it has been divided into groups A, B and C.

As a major benefit of this analysis, the company found that she has company overview about which items are most appropriate to the economic result of the company and are therefore the most important to her. Since, in practice, it is often not feasible or economical to drive the whole wide range of inventory items after each item, it recognized the leadership of this analysis for the optimal and effective way to achieve a lot size of the ordered goods and determine the amount of safety stock. From an economic point of view, it was possible to achieve by using this analysis, the minimum total cost of inventory. Another advantage was the sort of stocks that don't go on sales, remain on-hand inventory and unnecessarily large capital invested. The identification of these stocks significantly ease the financial status of the company, as you will see at the end of the year during the annual analysis.

The disadvantage of this proposal was found to be only the fact that there was a problem with the personnel that carried out this analysis. Employees are often open to change, even if such changes

may represent a shift to a better company results. As a solution to this problem it was generally designed to improve employee motivation.

After the trial period the proposal has been put into routine operation.

Check for correct setting of their limits

The second by the selected suggestion was the reintroduction of the limits when ordering supplies. The company has some experience with this, but that didn't work out according to their liking and mainly due to poor setting limits.

The correct setting limit has been a very difficult process. Helping him was the aforementioned ABC analysis of inventory turnover ratio that measures and sorts them according to their contribution to the economic result. The main task was to inventory reduction, but in such a way that the company was still able to meet the requirements of our customers.

The company's proposal to put into pilot operation, however appropriate setting limits is running for the long haul. As proposed, the limits were in charge of sales representatives. The first set was done by eye and feeling of a trader at the firm, according to the recommendation, decided to join the ABC analysis, which was the main criterion for determining the average number of units sold and turnover.

The company said as a major contribution to the fact that if they are appropriately set limits, optimizing the items in stock, also save space and, in particular, finance.

As a disadvantage of this proposal the company has identified the time-consuming examination of the correct setting limits, which is associated with higher costs, especially in the area of the initial error. All new wants enough time to eliminate the error and if sales representatives come to the perfect way to set up, it will return to the initial cost in a few months.

The introduction of the identification system in the warehouse (bar codes)

The last proposal was finally rejected by the company, and in the future of its application will be thinking seriously. Currently, however, due to the high unit costs of the proposal could not be put into pilot operation, since the company will be financially in some way tested limits for buying stocks.

The main disadvantage of this plan could be the fact that the company buys the necessary technique to implement it, but after a time it finds that the proposal does not comply with it.

Conclusion

Stocks represent most of the world's largest investment companies. The biggest problem for stocks is that bind capital funds for holding stocks aren't the lowest, and inventory management is time consuming. The task of the management of stocks is keeping such inventory levels in order to achieve a high level of customer service at minimal cost.

The area of inventory management is relatively complicated, since it operates on multiple business functions and is often contradictory opinions. Partition sales are typically try to maximize inventory levels in order to ensure a flexible sales policy, financial section, by contrast, is trying to minimize the stocks, because stocks weighs a considerable amount of funds, which could be favorable to invest. Stocks so allow, on the one hand, to optimize the purchase, production and sales activities, to reduce the purchase price of the material use quantity discounts, reduce the risk of depletion of stocks and the subsequent downtime in production and losses from foregone sales and finally, allow a more even utilization of production capacity. On the other hand, give rise to costs, which can significantly reduce the effect of the resulting business. In the company was evaluating the analysis of the present status in inventory management SWOT analysis and evaluation. According to these proposals there have been developed to optimize. An optimization that was designed, in particular, was based on of the main shortcomings in the Inventory Management, and placed the emphasis on the ability of the company to implement these proposals. Companies have been designed three proposals, which were in the two pilot operations. This is a proposal to bring the ABC analysis into practice and setting limits for ordering supplies. Upon closer examination of the corporate environment was in the beginning of the solution proposals found that the company does not use any of the inventory management methods. ABC analysis to classify inventory according to the units sold, or turnover, and the exclusion of lagers, he was on the spot. The expected benefit of this analysis was an overview of the companies about which items are most appropriate to the economic result of the company and are therefore the most important to her. Since, in practice, it is often not feasible or

economical to drive the whole wide range of inventory items after each item, is this analysis of the optimal and efficient way to achieve the benefits of the ordered goods and size determine the amount of safety stock. From an economic point of view, this analysis is possible to achieve both minimum total eligible costs as inventory. Another advantage is the possible classification of stocks, not sales, remaining on-hand inventory and unnecessarily large capital invested. The identification of these stocks significantly relieving the financial status of the warehouse, the company analyzes the end of the year. The plus point of this analysis is the possibility of its processing and other sectors than just inventory management. Analysis of vendor reduction is possible, the generation of data for management accounting and controlling, performance remuneration in accordance with the real economic benefits, etc. ABC analysis might be helpful, as well as in the application of the second proposal, which is to set the limits for ordering goods. This process is tedious, but when his company will be spared the correct settings for a large financial cost. These funds can then be invested in the expansion of the company's other markets.

List of used literature

1. DRAHOTSKÝ, Ivo. Logistika, procesy a jejich řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 334 s. ISBN 80-722-6521-0.
2. TOMEK, Jan. Moderní řízení nákupu podniku. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-859-4373-5.
3. PRACHAŘ, J.: Logistika jako součást vnitropodnikového řízení: monografie. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2011, 208 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7314-271-1.
4. PRACHAŘ, J.: vlastní firemní výzkum

Address and contact details of the author

Ing. Jan Prachař, PhD.
The European Polytechnic Institute, Ltd.
Osvobození č. 699
686 04 Kunovice
Tel.: +420 774 114 699
E-mail:prachar@edukomplex.cz

Mgr. Hanna Banetskaya
The European Polytechnic Institute, Ltd
The liberation of 699
686 04 Kunovice
Czech Republic
Tel: + 420 776 779 199
E-mail: banetskaya@edukomplex.cz

Metóda CBA – nástroj hodnotenia ekonomickej efektívnosti investícií, v kontexte so spoločensky zodpovedným podnikaním so zameraním na spoločenské projekty

Method cba - a tool of the economic efficiency of investment, in the context of corporate social responsibility with a focus on socially projects

Mrvová Ľubica

Abstract

This paper brings findings from evaluation of the economic efficiency of environmental investments, regarding to environmental management in the context of corporate social responsibility, their interconnection based on the method CBA. CBA method is the basic pillar of the computer program CBA1.1, which was created for the needs of business practice for small and medium companies for evaluation of the economic efficiency of social projects.

The program CBA1.1 creates a presumption rapid evaluation of the prepared social project. It gives a clear answer whether the project is acceptable or unacceptable.

Key Words

Cost benefit analysis, CBA, environmental management, corporate social responsibility, Spoločenská zodpovednosť firiem, program CBA1.1

Abstrakt

Tento dokument prináša poznatky z hodnotenia ekonomickej efektívnosti investícií do životného prostredia, pokiaľ ide o starostlivosť o životné prostredie v súvislosti so spoločensky zodpovedným podnikaním, ich prepojenie na základe metódy CBA. Metóda CBA je základným pilierom počítačového programu CBA1.1, ktorý bol vytvorený pre potreby podnikateľskej praxe pre malé a stredné podniky pre hodnotenie ekonomickej efektívnosti sociálnych projektov.

Program CBA1.1 vytvára podmienky rýchleho vyhodnotenia pripravovaného spoločenského projektu. Tu dostávame jasnú odpoveď, či je projekt prijateľný alebo neprijateľný.

Kľúčové slová

Analýza nákladov a prínosov (CBA), Environmentálny manažérsky systém (EMS), spoločensky zodpovedné podnikanie (CSR), program CBA 1.1

Úvod

Pojem „**udržateľný rozvoj**“ sa stal základnou filozofiou a rozvojovou stratégiou všetkých krajín a integračných zoskupení vo svete. Chápeme ho ako komplexný súbor stratégií, ktoré umožňujú s pomocou ekonomických prostriedkov a technológií uspokojovať ľudské potreby, materiálne, kultúrne a duchovné pri plnom rešpektovaní environmentálnych limitov.

1. Spoločenská zodpovednosť firiem (CSR)

Pojem „**udržateľný rozvoj**“ sa stal základnou filozofiou a rozvojovou stratégiou všetkých krajín a integračných zoskupení vo svete. Chápeme ho ako komplexný súbor stratégií, ktoré umožňujú s pomocou ekonomických prostriedkov a technológií uspokojovať ľudské potreby, materiálne, kultúrne a duchovné pri plnom rešpektovaní environmentálnych limitov.

Spoločenská zodpovednosť firiem (CSR)

Spoločensky zodpovedné podnikanie predstavuje koncept, ktorý posúva krajinu k udržateľnému rozvoju, prepája jej ekonomický rozvoj so sociálnou inklúziou, environmentálnou únosnosťou a inštitucionálnou kvalitou. V súčasnom období sa tvorbe podmienok pre spoločensky zodpovedné podnikanie venuje stále väčšia pozornosť, a to nielen na úrovni jednotlivých firiem, ale aj na úrovni celých krajín, stáva sa strategickou prioritou vlád mnohých krajín.

Hodnotenie spoločensky zodpovedného podnikania nielen na úrovni firiem, ale aj na úrovni celých krajín je vo vyspelých ekonomikách integrálnou súčasťou hodnotenia úspešnosti sociálno-ekonomického rozvoja. Jednotlivé aspekty spoločensky zodpovedného podnikania sú komunikované nielen s odbornou verejnosťou, ale stávajú sa predmetom záujmu celej spoločnosti. Osvojenie si všetkých princípov spoločensky zodpovedného podnikania občanmi krajiny je vnímané ako rozhodujúce východisko, ktoré zvýši rast kvality života.

Spoločensky zodpovedné podnikanie (SZP) je v priestore EÚ chápané a hodnotené ako súčasť konkurenčnej výkonnosti krajiny, pričom realizované hodnotenie SZP v jednotlivých krajinách a ich medzinárodné porovnávanie poukazujú na určitú spojitosť medzi ekonomickou výkonnosťou a dosiahnutou úrovňou SZP – „spoločensky zodpovedné“ krajiny spravidla dosahujú vyššiu úroveň ekonomickej výkonnosti a zároveň viac investujú do jednotlivých oblastí SZP.

Úloha podnikov v spoločnosti sa za posledné roky dosť zmenila, najmä tým, že ľudia sa nepozerajú na podniky len ako na producentov výrobkov a dodávateľov služieb, ktorých jediným cieľom je maximalizácia zisku. Aby bol podnik dlhodobo úspešný, musí naplňať nové očakávania svojho okolia, medzi ktoré bezpodmienečne patrí zodpovedné správanie sa voči spoločnosti, v ktorej pôsobí.

Hoci najvýznamnejším cieľom a podstatou CSR je uspokojovanie potrieb všetkých zainteresovaných strán, nesmie sa prehliadať to, že vždy je nutné začať u seba, to znamená vo vnútri svojho podniku, u svojich zamestnancov, dodávateľov, odberateľov a zákazníkov.

CSR môžeme považovať za cestu k zvyšovaniu zisku, k morálnemu a ekonomickému rozvoju firmy, rozširovaniu výroby, k zdokonaľovaniu technológií výroby, k modernizácii vybavení a k zvyšovaniu uspokojovania zainteresovaných strán prostredníctvom kvalifikovaných, motivovaných a lojálnych pracovníkov.

Spoločenská zodpovednosť podnikov je koncept, podľa ktorého spoločnosti začleňujú sociálne otázky a otázky týkajúce sa životného prostredia do podnikateľských činností a do vzťahov so zainteresovanými stranami na báze dobrovoľnosti."

V súčasnom období je prijatý Národný program reforiem Slovenskej republiky 2011 – 2014 odráža predovšetkým snahu o nastolenie a následné udržanie stabilného makroekonomického prostredia a zlepšenie kvality podnikateľského prostredia, venuje sa aspektom inteligentného rastu a sociálnej inklúzie. V dokumente sú konkretizované základné ciele udržateľného rozvoja.

Konkretizáciu základných priorít SZP možno nájsť v Národnom programe reforiem Slovenskej republiky 2011-2014, kde sú zapracované jednotlivé priority sociálnej inklúzie a environmentálnej udržateľnosti a tiež odporúčania ohľadom sociálnej zodpovednosti podnikov zo 6. integrovaného usmernenia Stratégie Európa 2020.

2. Metóda CBA

Cost - Benefit Analysis (CBA) je metodický postup, ktorý svojím priebehom postupne zodpovedá základnú otázku: **"Čo komu realizácia investičného projektu prináša a čo komu berie?"**. Ide o priame porovnanie nákladov a prínosov. V procese CBA by malo byť posudzovanie disproporcionálnych nákladov a ich prínosov

Postupnosť jednotlivých krokov pri spracovaní metódy CBA:

Sakál [4] odporúča postup pri spracovaní analýzy CBA, z nasledovných krokov:

- 1. Definovanie podstaty projektu.**
- 2. Vymedzenie štruktúry beneficentov.**
- 3. Popísanie rozdielov medzi investičným a nulovým variantom.**
- 4. Určenie a kvantifikovanie všetkých relevantných Costs & Benefits (C&B) pre všetky životné fázy projektu.**
- 5. Vyčlenenie doplnkových „neoceniteľných“ C&B a ich slovný popis.**

6. Prevedenie „oceniteľných“ C&B na hotovostné toky.
7. Stanovenie diskontnej sadzby.
8. Vypočítanie kritériálnych ukazovateľov.
9. Vykonanie analýzy citlivosti.
10. Posúdenie projektu na základe vypočítaných kritériálnych ukazovateľov, neoceniteľných efektov a citlivosti analýzy.
11. Rozhodnutie o prijateľnosti a financovaní investície.

Pri analýze CBA sa Sieber odvoláva na prognózu vstupných údajov pre výpočet týchto kritériálnych ukazovateľov [6]:

Súčasná hodnota je súčet všetkých budúcich tokov (cash flow) plynúcich z investície transformovaných na ich súčasnú hodnotu. Transformácia na súčasnú hodnotu sa robí diskontovaním budúcich tokov. Investičný projekt je možné považovať za prijateľný, ak je súčasná hodnota projektu väčšia ako investičné náklady, resp. hotovostné toky v nultom období.

Prepočet súčasnej hodnoty určitého hotovostného toku [9]:

$$PVCf_t = CF_t \times \text{diskont. faktor}$$

$$\text{Diskont. faktor} = \frac{1}{(1+r)^t} \quad (1)$$

Kde:

$PVCf_t$ - súčasná hodnota hotovostného toku v roku t ,
 CF_t - hotovostný tok v roku t (diskontovaná veličina),
 r - diskontná sadzba.

Vzorec pre výpočet súčasnej hodnoty projektu, ako kritériálneho ukazovateľa:

$$PV_t = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (2)$$

Kde:

PV_t je súčasná hodnota všetkých hotovostných tokov vyplývajúcich z projektu od obdobia 1, až do obdobia „ n “,
 r - diskontná sadzba,
 t - symbol konkrétneho obdobia,
 n - posledné hodnotené obdobie (koniec životnosti projektu).

Interpretácia ukazovateľa PV

Investičný projekt môžeme považovať za prijateľný, pokiaľ je ukazovateľ väčší ako investičné výdavky, resp. hotovostné (peňažné) toky (CFO) v nultom období.

Tab. 2 Interpretácia ukazovateľa PV

Výsledok ukazovateľa	Interpretácia
$PV \geq (-CFO)$	projekt je prijateľný
$PV < (-CFO)$	projekt je neprijateľný

Kde:

- CFO je hodnota cash flow plynúceho z investície v nultom roku.

Vzhľadom k tomu, že I (investícia) je kladná hodnota, ktorá predstavuje záporný peňažný tok (výdaj), je často vzťah týchto veličín nasledujúci: $CFO = -I$, resp. $-CFO = I$.

Výsledok PV investičného projektu môžeme interpretovať ako maximálnu prijateľnú cenu projektu, ktorú je ochotný investor za projekt zaplatiť v súčasných cenách.

Čistá súčasná hodnota je súčet súčasnej hodnoty budúcich hotovostných tokov plynúcich z investície a hotovostného toku v nulovom roku (investičných výdavkov). Investičný projekt možno považovať za prijateľný, ak je ukazovateľ čistej súčasnej hodnoty väčší, alebo sa rovná nule. Pri vzájomnom porovnávaní viacerých projektov by mal byť vybraný ten projekt, ktorého čistá súčasná hodnota je vyššia.

Výpočet NPV investičného projektu :

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3)$$

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} = CF_0 + PV = PV - I \quad (4)$$

Kde:

- NPV* - súčasná čistá hodnota investície,
- PV* - súčasná hodnota investície,
- CF_t* - peňažný tok plynúci z investície v období *t*,
- r* - úroková sadzba,
- t* - obdobie (rok) od 0 do *n*,
- I* - kapitálové výdavky,
- CF₀* - hotovostný tok v nulom období.

Interpretácia ukazovateľa NPV:

Tab.3 Interpretácia ukazovateľa NPV:

Výsledok ukazovateľa	Interpretácia
NPV ≥ 0	projekt je prijateľný
NPV < 0	projekt je neprijateľný

Podmienkou prijatia investičného projektu je, aby diskontované peňažné príjmy prevyšovali kapitálové výdavky. Investičný projekt môžeme považovať za prijateľný, ak ukazovateľ NPV je väčší, alebo sa rovná nule. Samozrejme, najlepší je ten investičný variant, ktorý má najvyššiu čistú súčasnú hodnotu.

Vlastnosti NPV:

- berie do úvahy časovú hodnotu peňazí,
- má vlastnosť aditivity (t. j. platí: $NPV(A+B) = NPV(A) + NPV(B)$, kde A a B sú nezávislé projekty),
- berie do úvahy všetky relevantné peňažné toky, (teda i toky po dobe návratnosti),
- závisí od peňažných tokov (odhad hotovostných tokov) a (od úročiteľa) a ničom inom,
- vypovedá o veľkosti čistej súčasnej hodnoty v absolútnom vyjadrení (v peniazoch), nie v relatívnom vyjadrení (v % z investovanej čiastky).

Vnútorne výnosové percento (IRR)

Vnútorne výnosové percento je taká úroková sadzba, pri ktorej sa súčasná (diskontovaná) hodnota peňažných príjmov plynúcich z investície rovná kapitálovým výdavkom (prípadne súčasnej hodnote kapitálových výdavkov).

Výpočet IRR investičného projektu [9] :

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} \quad (5)$$

alebo

$$0 = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} \quad (6)$$

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} (i_V - i_N) \quad (7)$$

Kde:

 i_N – diskontná sadzba, pri ktorej NPV je kladná (NPV_N), i_V – diskontná sadzba, pri ktorej NPV je záporná (NPV_V) sa do vzorca dosadzuje v absolútnej hodnote.

Výpočet sa počíta iteratívnou metódou, kedy vo vzorci meníme tak dlho zadávanú úrokovú sadzbu, až sa nám NPV rovná nule. (MS Excel umožňuje vypočítať ukazovatele v rámci finančných funkcií). Táto metóda by sa dala prirovnáť k postupu prostredníctvom pokusov a omylov).

Interpretácia ukazovateľa IRR :

Tab. 4 Interpretácia ukazovateľa IRR

Výsledok ukazovateľa	Interpretácia
$IRR \geq r$	projekt je prijateľný
$IRR < r$	projekt je neprijateľný

Ak vychádzame z definície, IRR je taká úroková sadzba, pri ktorej sa NPV projektu rovná nule. Z toho vyplýva, že čím je IRR vyššie, tým vyššie by museli byť alternatívne náklady kapitálu (zvolená diskontná sadzba). Teda čím je IRR vyššie, tým je projekt lepší.

Doba návratnosti

Doba návratnosti je počet rokov, ktoré sú potrebné k tomu, aby sa nám kumulované prognózované peňažné toky vyrovnali začiatku investície.

Výpočet doby návratnosti investičného projektu [9]:

A) v prípade, že ročný cash flow (CF) je stále rovnaký, môžeme dobu návratnosti vyjadriť nasledovne:

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{CF_0}{CF_t} \quad (8)$$

alebo

$$Doba\ návratnosti = \frac{I}{CF_t} \quad (9)$$

Kde:

CF_t - konštanta pre všetky t od 1 do n .

B) univerzálny postup pre výpočet ukazovateľa doby návratnosti :

Vo väčšine prípadov sú hodnoty cash flow z roka na rok odlišné a preto sa na dobu návratnosti nemôže použiť hore uvedený spôsob, ale sa počíta podľa univerzálného postupu znázorneného v jednoduchom uvedenom príklade:

Tab. 5 Interpretácia ukazovateľa Doba návratnosti

Výsledok ukazovateľa	Interpretácia
Doba návratnosti $\leq$ Doba životnosti	Projekt je prijateľný
Doba návratnosti $>$ Doba životnosti	Projekt je neprijateľný

Tento ukazovateľ sa používa len ako doplňujúce kritérium k ostatným ukazovateľom.

Index rentability

Index rentability NPV/I [9] je podiel čistej súčasnej hodnoty projektu na peňažnom toku nultého obdobia (na investičných výdavkoch). Je to v podstate percento ziskovosti investície meranej čistou súčasnou hodnotou. Vyjadruje hodnotu, koľko euro čistého diskontovaného prínosu pripadá na jedno investované euro.

Výpočet indexu rentability NPV/I :

$$NPV/I = \frac{(PV + CF_0)}{(-CF_0)} = \frac{CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{(-CF_0)} \quad (10)$$

Kde:

$I = -CF_0$ záporný peňažný tok,

alebo

$$NPV/I = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{(-CF_0)} \quad (11)$$

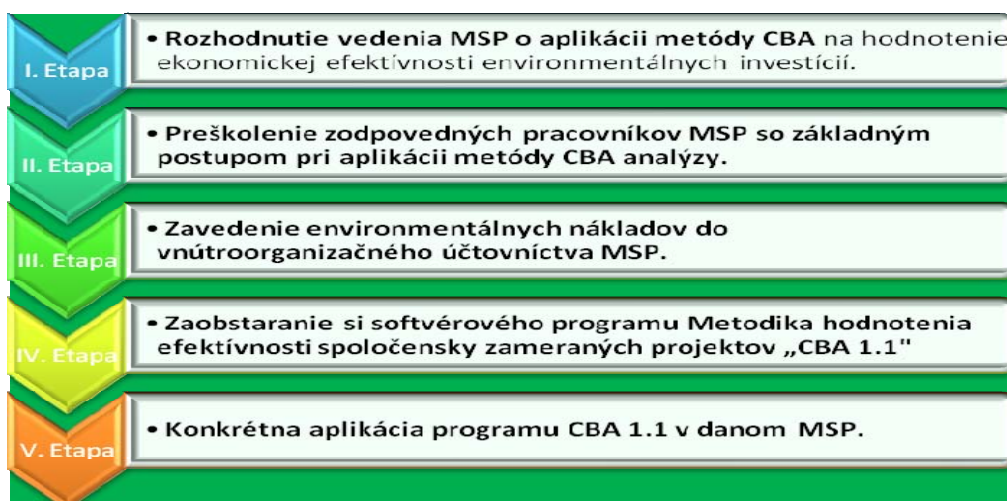
Tab. 6 Interpretácia ukazovateľa indexu rentability

Výsledok ukazovateľa	Interpretácia
$NPV/I \geq 0$	projekt je prijateľný
$NPV/I < 0$	projekt je neprijateľný

Ide o ukazovateľ, ktorý je dôležitý ako dodatok NPV a spoločne s ním stačí k zhodnoteniu ekonomickej efektívnosti investície. Index vyjadruje podiel očakávaných čistých peňažných príjmov na kapitálových výdavkoch. Pre investora dáva ešte odpoveď, či je lepšie investovať do viac malých projektov, alebo do jedného veľkého projektu.

Výhodou CBA je, že sa jedná o systematický postup, ktorý sa dá úspešne použiť na každý projekt, ďalej možnosť takmer plného využitia teoretického a metodického aparátu podnikových financií vďaka tomu, že sa s nimi po definovaní všetkých efektov zachádza ako s hotovostnými tokmi.

Návrh metodiky hodnotenia ekonomickej efektívnosti environmentálnych investícií EMS sa skladá z 5-tich fáz:



Obr. 1 Návrh metodiky hodnotenia ekonomickej efektívnosti environmentálnych investícií

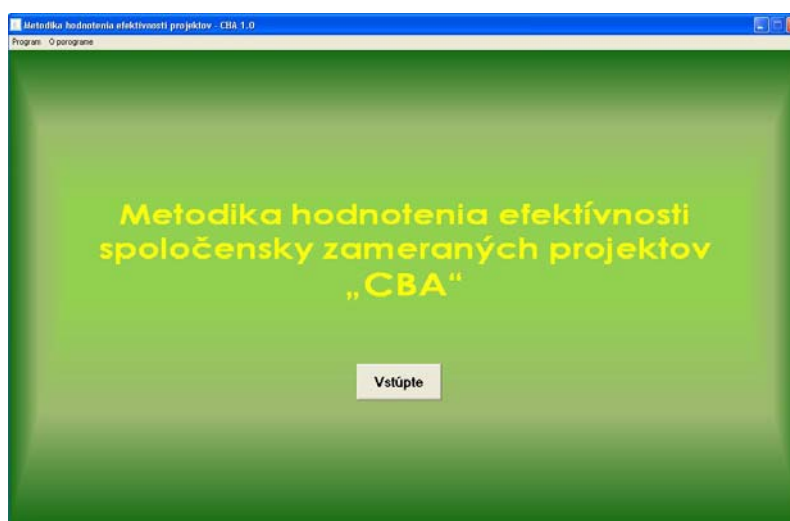
Prameň: Mrvová, 2010, s. 132. / Vlastné spracovanie / / Dizertačná práca/ 2010

1. Rozhodnutie vedenia a manažmentu podniku o metóde a programe CBA.
2. Preškolenie zodpovedných pracovníkov podniku so základným postupom pri aplikácii metódy CBA analýzy.
3. Zavedenie environmentálnych nákladov a prínosov z investícií do podnikového účtovníctva.
4. Zaoštaranie si softvérového programu Metodika hodnotenia efektívnosti spoločensky zameraných projektov „CBA 1.1“.
5. Konkrétna aplikácia programu CBA 1.1 v konkrétnom podniku

Program bol vytvorený pre potreby MSP na odstránenie náročnej práce zo zložitými výpočtami kritériálnych ukazovateľov metódy CBA. Umožňuje odstrániť zložitú prácu výpočtov, chybovosť pri zložitých výpočtoch a dáva možnosť komparovať varianty projektu na základe rôznych vstupných **hodnotových veličín**:

Program CBA 1.1 môžeme realizovať:

1. pomocou hotovostných tokov,
2. pomocou nákladov a prínosov,
3. pomocou koeficientu.



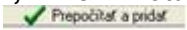
Obr. 2 Vstupna strana programu CBA 1.1, vlastné spracovanie

Prameň: Ľubica Mrvová, 2010, s. 144. / Vlastné spracovanie / Dizertačná práca/ 2010

Pre výpočet a vyhodnotenie rozhodujúcich ukazovateľov investičného projektu je potrebné zadať do príslušných dialógových okien všetky relevantné údaje.

Pod titulom **Pridať nový projekt** sú príslušné dialógové okná, ktorých vyplnenie sa riadi nasledujúcimi pokynmi:

- dialógové okno **Výpočet pomocou**: zvolí sa výpočet konkrétneho environmentálneho projektu na základe príslušného spôsobu zadávania vstupných hodnotových veličín z množiny menu:
 - hotovostné toky,
 - náklady a prínosy,
 - koeficient.
- dialógové okno **Názov investície**:
- dialógové okno **Typ investície**: menu: environmentálna
ergonomická
- dialógové okno **Hodnota investície**:
- dialógové okno **Úroková sadzba**:
- dialógové okno **Životnosť investície**: menu 0 – 25 rokov
- dialógové okno **Min. stanovený výnos**: 0 – 100
- dialógové okno **Max. stanovený výnos**: 0 – 100

Na základe príslušného spôsobu zadávania vstupných hodnotových veličín a to, hotovostných tokov, nákladov a prínosov a koeficientu sa do jednotlivých dialógových okien uvedených poradovým číslom roka – **1. rok, 2. rok** ... atď. vkladajú príslušné finančné hodnoty. Po ich vložení a odkliknutí dialógového okna  sa pod titulom **Prehľad zadaných projektov** zobrazia v prvom riadku v jednotlivých stĺpcoch tieto parametre: názov investície, typ investície, vypočítané hodnoty SHP (súčasná hodnota), ČSH (čistá súčasná hodnota), VVP (vnútorné výnosové percento), DN (doba návratnosti), IR (index rentability), výpočet – tento stĺpec potvrdzuje spôsob výpočtu podľa vstupných hodnôt zadaného environmentálneho projektu. V dialógovom okne **Výpočet pomocou**, posledný stĺpec zhodnotením ekonomických ukazovateľov deteguje prijateľnosť projektu – **zelená** farba „prijateľný“, **červená** „neprijateľný“ – obr. 3.

Metodika hodnotenia efektívnosti projektov - CBA 1.0

Program O programe 4.6.2010, 8:35:00

Prehľad zadávaných projektov

Názov investície	Typ investície	SHP	ČSH	VVP	DN	IR	Výpočet
II.MI	Environmentálna	8864,88	1864,88	18,4	3	0,27	NaP
II.MI	Ergonomická	10823,69	3823,69	26,33	3	0,55	NaP
II.MI	Environmentálna	11680,98	4680,98	30,36	3	0,67	Koef
II.MI	Environmentálna	13190,16	6190,16	38,27	2	0,88	HT
III.MI	Environmentálna	6137,44	1137,44	15,58	4	0,23	HT
III.MI	Ergonomická	3455,32	-1544,68	21,05	> 5	-0,31	HT

Obr. 3 Schéma výpočtov projektov znázorňujúcich prijateľné a neprijateľné projekty, okrem výpočtu sú rozlíšené i farebne- zelený prijateľný; červený neprijateľný, /vlastné spracovanie/

- ❑ Nespornou výhodou programu CBA 1.1 je jeho rýchlosť a presné výpočty jednotlivých **kritériálnych ukazovateľov**.
- ❑ Program nám jednoznačne **odstraňuje náročnosť výpočtov**, a to mechanicky pomocou kalkulačky, ako sa to realizovalo doteraz.
- ❑ Ďalším prínosom programu CBA 1.1 je možnosť počítať projekt na základe troch spôsoboch zadávania vstupných parametrov (**hotovostné toky, náklady a prínosy, koeficient**).
- ❑ **Komplexné zhrnutie alternatív** posudzovania projektu **na základe troch možných spôsoboch zadávania vstupných parametrov**, umožňuje vzájomné porovnanie výpočtov podľa kritériálnych ukazovateľov.
- ❑ **Komparácia je zároveň spätne-väzobnou informáciou** o správnosti zadaných vstupných hodnotách.

Metodika hodnotenia efektívnosti projektov - CBA 1.1

Program O programe 7.7.2010, 3:32:03

Prehľad zadávaných projektov

Názov investície	Typ investície	SHP	ČSH	VVP	DN	IR	Výpočet
EKOTECH	Environmentálna	325022,23	234402,23	23,03	2	2,59	HT
EKOTECH	Environmentálna	349953,02	259333,02	23,06	2	2,86	NaP
EKOTECH	Environmentálna	320919,29	230299,29	23,05	2	2,54	Koef

Súčasná hodnota projektu: 320919,29 EUR Doba návratnosti: 2
 Čistá súčasná hodnota: 230299,29 EUR Index rentability: 2,54
 Vnútroimné výnosové percento: 23,05 %

Pridať nový projekt

Výpočet pomocou: Hotovostné toky

Názov investície: EKOTECH

Typ investície: Ergonomická

Hodnota investície: 90620 € (musí byť väčšie ako 0)

Úroková miera: 0,07 % (musí byť väčšie ako 0)

Životnosť investície: 4 rokov (musí byť väčšie ako 0)

Min.stanovená výnos.: 10 % (musí byť väčšie ako 0)

Max.stanovená výnos.: 30 % (musí byť väčšie ako 0)

Hotovostné toky

1.rok:	87681	€	8.rok:	0	€	15.rok:	0	€	22.rok:	0	€
2.rok:	92685	€	9.rok:	0	€	16.rok:	0	€	23.rok:	0	€
3.rok:	97797	€	10.rok:	0	€	17.rok:	0	€	24.rok:	0	€
4.rok:	107867	€	11.rok:	0	€	18.rok:	0	€	25.rok:	0	€
5.rok:	0	€	12.rok:	0	€	19.rok:	0	€	26.rok:	0	€
6.rok:	0	€	13.rok:	0	€	20.rok:	0	€	27.rok:	0	€
7.rok:	0	€	14.rok:	0	€	21.rok:	0	€	28.rok:	0	€

Prepočítat a pridať

Obr.: 4 Schéma znázorňuje výpočet EKOTECH environmentálneho projektu všetkými tromi /vlastné spracovanie/

Záver

Závery a odporúčania pre podnikateľskú prax:

- ❑ **verifikáciu programu CBA 1.1** v podmienkach konkrétneho podniku
- ❑ Nespornou výhodou programu CBA 1.1 je jeho rýchlosť a presné výpočty jednotlivých **kritériálnych ukazovateľov**.

- ❑ Ďalším prínosom programu CBA 1.1 je možnosť počítať projekt na základe troch spôsoboch zadávania vstupných parametrov (**hotovostné toky, náklady a prínosy, koeficient**).
- ❑ **Komplexné zhrnutie alternatív** posudzovania projektu **na základe troch možných spôsoboch zadávania vstupných parametrov**, umožňuje vzájomné porovnanie výpočtov podľa kritériálnych ukazovateľov.
- ❑ **Komparácia je zároveň spätne-väzobnou informáciou** o správnosti zadaných vstupných hodnotách.
- ❑ vytvorenie počítačového programu CBA 1.1 v prostredí Delphi 2. Program je možné využiť na všetkých PC s aktuálnym operačným systémom na základe Windows XP SP2, na stránke voľne šíriteľnej na internete: <http://cba11.t35.com/>.

Táto práca bola podporovaná Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP -0384-09, „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“, práca je tiež súčasťou predloženého projektu KEGA projekt č.037STU-4/2012 „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselný manažment v druhom stupni na MTF STU Trnava“.

Zoznam použitej literatúry

1. BLAŽEJ, A. Udržateľný rozvoj – základná rozvojová paradigma 21. storočia. Bratislava: Úrad vlády SR, 2005, 57 s. ISBN 80-88707-70-6. Bratislava 2004. 206 s. ISBN 80-85599-32-5.
2. HAJNIK, B., RUSKO, M. Environmentálne orientovaný personálny manažment v praxi manažéra. Trnava : SP Synergia vo vydavateľstve WIRTGEN Slovensko Bratislava 2004. 206 s. ISBN 80-85599-32-5.
3. lifeenv.dov.sk/minis/chemlatky/enviro/normy.html 6.2.2009
4. SAKÁL, P. et al. Strategický manažment v praxi manažéra. Trnava : SYNERGIA 2007. 703 s. ISBN 978-80-89291-04-5.
5. SAKÁL, P., MRVOVÁ, Ľ.: Využitie metodiky CBA v environmentálnych a ergonomických projektoch a programoch I. STU MTF Trnava, Vedecké prác 2005.
6. SIEBER, P. Analýza nákladů a prínosů. Metodická příručka. 2004, <http://www.crr.cz/index.php?se/=139> 29.4.2005. 54
7. Certificatie van Milieu Zorgsystemen. Den Haag, van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordeningen Milieubeheer, 1997
8. ROMANČÍKOVÁ, E. Metódy hodnotenia ekonomickej efektívnosti investícií. In Životné prostredie – revue pre teóriu a tvorbu životného prostredia. ISSN: 0044 - 4683. Roč. XXXVIII., č. 6 / 2004, s. 296 - 303, ISSN: 0044 – 4683.
9. SAKÁL, P., MRVOVÁ, Ľ.: Využitie metodiky CBA v environmentálnych a ergonomických projektoch a programoch I. STU MTF Trnava, Vedecké práce 2005.
10. Elena FIFEKOVÁ, E., KARABÍNOŠ, S., LÁBAJ, M. : Úspešnosť Slovenska vo vytváraní podmienok pre spoločensky zodpovedné podnikanie. EU Bratislava, Ministerstvo hospodárstva SR 2011.

Adresa a kontaktné údaje autora

Ing. Ľubica Mrvová, PhD.

Slovenská technická univerzita, Materiálovotechnologická fakulta v Trnave

Adresa Paulínska 16

917 01 Trnava

Tel.: +421-905- 231-157

E-mail: lubica.mrvova@stuba.sk

Hodnotenie rizík v lyžiarskom stredisku

Risk rating in Ski Centre

Monika Knežníková, Denisa Sisková

Abstract

The article is dealing with possible risk effecting in ski centre and the rating of this risk types. After identification of varios natural, technical and other risk types we commend a rating scala of risk influence and rating scala of risk probability. Finally we develope a ski centre semiquantitative matrix for rating of all risks in ski centre.

Key Words

Risk analysis. Ski centre. Semiquantitative matrix.

Abstrakt

Stať sa zaoberá identifikáciou možných rizík pôsobiacich v lyžiarskom stredisku a hodnotením týchto druhov rizika. Po identifikácii prírodných, technických a iných typov rizika odporúčame hodnotiacu škálu vplyvu rizika a hodnotiacu škálu pravdepodobnosti výskytu rizika. Na záver navrhujeme semikvantitatívnu maticu na hodnotenie všetkých rizík v lyžiarskom stredisku.

Kľúčové slová:

Analýza rizika. Lyžiarske stredisko. Semikvantitívna matica.

JEL Classification: D₈₁.

Úvod

V lyžiarskom stredisku tvorí najdôležitejšiu časť príjmov prevádzkovanie lyžiarskych vlekov. Počas zimnej sezóny lyžiarske stredisko čelí rôznym rizikám. Ak týmto rizikám nevenuje dostatočnú pozornosť, neidentifikuje ich a neurčí opatrenia, pomocou ktorých môže zabrániť ich vzniku, alebo ich aspoň zmierniť, môže prísť o veľkú časť výnosov. Dlhodobé pretrvávanie takejto situácie môže vážne ohroziť existenciu strediska. Preto by mala existovať snaha o identifikovanie, zhodnotenie, analyzovanie a uplatnenie vhodných opatrení na elimináciu vplyvu rizík, respektíve nájsť spôsob ako im prechádzať.

1. Cieľ, materiál a metodika

Cieľom state je navrhnúť metodiku hodnotenia rizík typických pre lyžiarske stredisko. Druhy rizík a príčiny ich vzniku sme stanovili na základe osobného rozhovoru s prevádzkovateľom lyžiarskeho strediska pánom V. Siskom, ktorý na základe skúseností subjektívne hodnotil jednotlivé riziká, ktoré sa počas prevádzkovania lyžiarskeho strediska môžu vyskytnúť. Návrh metodiky hodnotenia rizík typických pre lyžiarske stredisko predpokladá okrem ich identifikácie aj priradenie ich dôležitosti na základe vplyvu na prevádzkovanie strediska a ich pravdepodobnosti. Zistené riziká v závere navrhujeme analyzovať pomocou semikvantitatívnej analýzy rizík formou matice.

2. Identifikácia, analyzovanie a hodnotenie rizík

Definícia rizika nie je ustálená. Všeobecne môžeme podnikateľské riziko chápať „ako nebezpečenstvo, že skutočne dosahované hospodárske výsledky podnikateľskej činnosti sa budú

odchyľovať od predpokladaných výsledkov“ (Fotr, 1992, s. 9). Autorka Černohlávková et al. (2007) dopĺňa, že všeobecne pod pojmom riziko môžeme rozumieť nielen nedosiahnutie očakávaných výsledkov predpokladaných pre určité aktivity, ale aj pravdepodobnosť vzniku škôd, strát a zničenie hodnôt, ktoré sú spôsobené zmenou vnútorných a vonkajších podmienok v konkrétnom priestore a v konkrétnom čase a sú založené na matematickej kalkulácii pravdepodobnosti.

Medzi jednotlivými druhmi rizík existujú úzke väzby a súvislosti. Niektoré druhy rizík sa vzájomne dopĺňajú a vyskytujú spoločne, napr. riziko zmien vnútornej menovej politiky a inflačné riziko sa môžu prejavovať zároveň v kurzovom riziku, riziku transferu alebo riziku pohybu menových kurzov. Inflácia býva previazaná trhovým rizikom, vyplývajúcim zo zmeny cenových relácií. Riziká je preto nutné posudzovať komplexne a rešpektovať ich súvislosti (Černohlávková et al. 2007).

Podstatou identifikácia rizík je odhaliť všetky riziká, ktoré na organizáciu pôsobia z vonkajšieho (strategické riziká) alebo vnútorného prostredia (operatívne riziká). Cieľom identifikácie rizík je dôjsť k rizikovému faktorom, ktoré môžu ovplyvniť nielen hospodárske, ale aj iné výsledky podniku. Je preto potrebné vytvorenie zoznamu možných udalostí, ktoré by mohli ovplyvniť každý prvok definovanej štruktúry. Tieto udalosti sa potom rozoberajú podrobnejšie s cieľom zistiť, čo sa môže stať (Filip, 2011).

Proces identifikácie rizík pozostáva z niekoľkých fáz, pričom medzi najdôležitejšie patrí vhodný rozklad objektu analýzy rizika, vlastná náplň procesu identifikácie, používané metódy a nástroje podporujúce identifikáciu, informačné zdroje i subjekty podieľajúce sa na identifikácii (Hnilica, Fotr, 2009). Ako dodávajú Čunderlík a Rybárová (2009), pri identifikácii sa pozeráme spravidla do budúcnosti, no je potrebné zväžiť aj minulosť, nájsť príčiny, prečo sa riziko, ku ktorému došlo v rôznych prípadoch podcenilo, chybné odhadlo alebo úplne zanedbalo, preto sú potrebné odborné skúsenosti alebo skúsenosti nadobudnuté vekom.

Analýza rizika je „systematické využívanie dostupných informácií s cieľom určiť, ako často môžu nastať konkrétne udalosti a veľkosť ich následkov“ (Filip, Šimák, Kováč, 2011, s. 25 – 26), čiže identifikovať reálne hroziace nebezpečenstvo. Analýzu rizika je možné uskutočňovať pri rôznych stupňoch dostupnosti a podrobnosti informácií o danom riziku. V závislosti od týchto informácií je možné vykonať analýzu kvalitatívnu, semikvantitatívnu, kvantitatívnu, prípadne ich kombináciu. Tieto analýzy sa líšia zložitosťou a množstvom vynaložených nákladov.

Metóda kvalitatívnej analýzy predstavuje slovný opis alebo opisné mierky veľkosti možných následkov a pravdepodobnosti, že tieto následky nastanú. Tieto mierky sa prispôsobujú alebo upravujú podľa zamerania podniku resp. posudzovaného rizika a okolností. Pre možné následky a pravdepodobnosť vzniku rizika sa využívajú rôzne opisy pomocou kľúčových slov. Na stanovenie celkovej úrovne rizika kvalitatívnou metódou sa využívajú matice. V maticiach sa rizikám priradujú triedy priorít vytvorené kombináciou ich pravdepodobnosti a následkov.

Kvalitatívna analýza sa v podnikoch používa:

- ako úvodná monitorovacia činnosť zameraná na identifikáciu rizík, ktoré vyžadujú podrobnejšiu analýzu,
- tam, kde úroveň rizika neospravedlňuje čas a úsilie vynaložené na podrobnejšiu analýzu,
- tam, kde číselné údaje sú nedostatočné na vykonanie kvantitatívnej analýzy.

V semikvantitatívnej analýze sa ku kvalitatívnym mierkam následkov a pravdepodobnosti priradujú isté bodové hodnoty v rôznych škálach, môžu to byť percentá alebo iné koeficienty. Čísla priradené ku každému opisu nemusia byť v presom vzťahu so skutočnou veľkosťou následkov alebo pravdepodobnosti. Je možné ich kombinovať podľa určitého vzťahu a systému. Cieľom je vytvoriť podrobnejšie a presnejšie priradzovanie priorít ako to zvyčajne umožňuje kvalitatívna analýza. V semikvantitatívnej analýze sa ale nenavrhujú nijaké skutočné hodnoty rizík, o ktoré sa pokúša kvantitatívna analýza (Filip, Šimák, Kováč, 2011).

3. Výsledky a diskusia

Lyžiarske strediská majú v porovnaní s inými podnikmi cestovného ruchu svoje osobitosti, z ktorých vyplývajú aj špecifické riziká, ktoré na nich pôsobia. Pri analýze rizík je potrebné identifikovať jednotlivé riziká, ich dôležitosť na základe ich vplyvu na hospodárenie strediska a pravdepodobnosti ich výskytu. Pomocou týchto údajov bude možné komplexne zhodnotiť vplyv jednotlivých rizík.

Návrh metodiky hodnotenia rizík pôsobiach v lyžiarskom stredisku pozostáva zo štyroch krokov. Prvým krokom pri hodnotení rizík je stanovenie stupnice ich vplyvu. V tabuľke 1 sú uvedené navrhnuté

charakteristiky možného vplyvu rizík pre stredisko a mieru, do akej môže jeho prevádzku ovplyvniť. Každéj charakteristike sme pridelili body a kľúčové slovo vystihujúce mieru dopadu rizika.

Tabuľka 1 Analýza dopadu potenciálnych rizík

Dopad	Body	Charakteristika
Bezvýznamný	1	Dôsledky majú zanedbateľný vplyv na lyžiarske stredisko. Nijaký úraz, malé finančné náklady, zanedbateľná strata tržieb.
Malý	2	Dôsledky môžu mierne ohroziť prevádzku ale nemôžu ohroziť prežitie lyžiarskeho strediska. Ľahký úraz bez vážnych zranení, nízke finančné náklady, malá strata tržieb.
Mierny, stredný	3	Dôsledky môžu do určitej miery ohroziť prevádzku a i prežitie lyžiarskeho strediska. Stredne ťažký úraz s nevyhnutným lekársym ošetrovaním, stredné finančné náklady, väčšia strata tržieb.
Veľký	4	Dôsledky môžu výrazne ohroziť celkovú prevádzku. Rozsiahly úraz bez následkov, veľké finančné náklady, veľká strata tržieb.
Katastrofický	5	Dôsledky môžu výrazne ohroziť prežitie lyžiarskeho strediska. Vážny úraz s následkami, smrť. Enormné finančné náklady. Významná strata tržieb.

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Druhým krokom je stanovenie stupnice pravdepodobnosti. Keďže predpokladáme, že prevádzkovatelia lyžiarskych stredísk neanalyzujú výskyt jednotlivých rizík pomocou štatistických metód, navrhujeme bodové hodnotenie spojené so slovnou charakteristikou týkajúcej sa frekvencie výskytu daného rizika. V tabuľke 2 uvádzame stupne pravdepodobnosti, s akou sa môžu určité riziká v lyžiarskom stredisku vyskytovať. Taktiež je k charakteristikám týchto pravdepodobností pridelené kľúčové slovo a bodová hodnota.

Tabuľka 2 Stupne pravdepodobnosti vzniku potenciálnych rizík

Pravdepodobnosť	Body	Charakteristika
Takmer isté	5	Takmer 100 % možnosť výskytu istej udalosti. Očakáva sa, že vo väčšine prípadov nastane. Môže nastať denne alebo niekoľkokrát za týždeň.
Veľmi pravdepodobné	4	Viac ako 75 % možnosť výskytu istej udalosti. Očakáva sa, že vo väčšine prípadov pravdepodobne nastane. Môže nastať niekoľkokrát za mesiac.
Pravdepodobné	3	40 – 75 % možnosť výskytu istej udalosti. Očakáva sa, že možno nastane. Môže nastať niekoľkokrát ročne.
Málo pravdepodobné	2	10 – 39 % možnosť výskytu istej udalosti. Očakáva sa, že nastane za mimoriadnych okolností.

		Môže nastať raz ročne alebo menej.
Zriedkavé, nepravdepodobné	1	Menej než 10 % možnosť výskytu istej udalosti. Neočakáva sa že nastane, resp. môže nastať iba za výnimočných okolností. V minulosti nenastalo, alebo môže nastať raz za 5 rokov.

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Tretím krokom analýzy rizík v lyžiarskom stredisku je identifikácia rizikových faktorov. Na základe riadeného rozhovoru s prevádzkovateľom vlekov v lyžiarskom stredisku pánom V. Siskom sme určili možné riziká ohrozujúce prevádzku lyžiarskeho strediska a sú hrozbou tiež pre nárast nákladov a stratu tržieb. Ide najmä o riziká prírodného a technického charakteru, ale aj o riziko konkurencie, kurzové riziká, riziká vyplývajúce zo zamestnaneckých vzťahov, či riziká vyplývajúce zo zmluvných vzťahov. V tabuľke 3 sumarizujeme prírodné riziká, pričom k ich slovnej charakteristike dopĺňame príčinu a pre praktickú aplikáciu analýzy rizík vybraného lyžiarskeho strediska stanovujeme interval dopadu rizík, pravdepodobnosti rizík v intervale od 1 do 5 a celkovú úroveň hodnotenia rizika danú násobkom dopadu a pravdepodobnosti v intervale od 1 do 25.

Tabuľka 3 Analýza prírodných rizík

Riziko		Príčina	Dopad	Pravdepodobnosť	Celková úroveň
A	Roztopenie snehu	Extrémne oteplenie, pretrvávajúce výdatné dažde	1-5	1-5	1-25
B	Nedostatok vody na technické zasnežovanie	Málo dažďa, suché leto	1-5	1-5	1-25
C	Nezjazdnosť ciest	Nepriaznivé počasie	1-5	1-5	1-25
D	Výpadok elektrickej energie	Nepriaznivé počasie	1-5	1-5	1-25

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Pre prírodné riziká je typické, že lyžiarske stredisko ich zväčša nedokáže ovplyvniť hmotnými prostriedkami či operatívnou alebo dlhodobou stratégiou. V tom spočíva ich vysoká rizikovosť, najmä ak by prevádzku ohrozili také vplyvy počasia, ktoré by zapríčinili nedostatok snehu a straty tržieb pre stredisko by boli výrazné.

Nasledovná tabuľka približuje okruh rizík týkajúcich sa technických rizík v lyžiarskom stredisku.

Tabuľka 4 Analýza technických rizík

Riziko		Príčina	Dopad	Pravdepodobnosť	Celková úroveň
E	Roztrhnutie lana	Chybná výroba, mechanické poškodenie, nedodržiavanie predpisov lyžiarmi	1-5	1-5	1-25
F	Vypadnutie lana	Nedodržiavanie predpisov lyžiarmi	1-5	1-5	1-25
G	Otočenie ramena na podpernom stĺpe	Úmyselné / neúmyselné nedodržiavanie predpisov lyžiarmi	1-5	1-5	1-25
H	Roztrhnutie pásu snežného pásového vozidla	Mechanicky, nedbanlivosťou, opotrebením, nepoznaním terénu	1-5	1-5	1-25
I	Poškodenie čerpadla, turba snežného pásového vozidla	Nedostatočné mazanie	1-5	1-5	1-25
J	Poškodenie motora snežného pásového vozidla	Nedostatočné mazanie, poškodenie tesnenia	1-5	1-5	1-25
K	Prasknutie vysokotlakovej hadice snežného pásového vozidla	Mechanické poškodenie, opotrebenie	1-5	1-5	1-25
L	Zlyhanie softvérového programu turniketového systému	Chyby softvéru	1-5	1-5	1-25
M	Poškodenie turniketových zariadení	Mechanické	1-5	1-5	1-25
N	Zlyhanie čítacej hlavice turniketových zariadení	Chybné diely, nesprávne kódovanie, nesprávna údržba	1-5	1-5	1-25
O	Poškodenie čipových kariet	Vysoká teplota, magnetické pôsobenie, mechanické poškodenie	1-5	1-5	1-25

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Okrem prírodných a technických rizík ohrozujú chod lyžiarskeho strediska aj iné riziká, ktoré sme zadeliili do spoločnej kategórie ďalších rizík. Sumarizuje ich tabuľka 5.

Tabuľka 5 Analýza ďalších rizík

Riziko		Príčina	Dopad	Pravdepodobnosť	Celková úroveň
P	Nedostatočný počet zamestnancov	Sezónna prevádzka	1-5	1-5	1-25
R	Odstúpenie od zmluvy prenájmu pozemkov	Zlé vzťahy, vysoké požiadavky, úžera	1-5	1-5	1-25
S	Odstúpenie od zmluvy väčšinovým vlastníkom lyžiarskeho strediska	Zlé vzťahy, vysoké požiadavky	1-5	1-5	1-25
T	Úraz lyžiara	Nezodpovednosť lyžiara, zlá úpravou trate	1-5	1-5	1-25
U	Úraz zamestnanca	Nezodpovednosť a nedbanlivosť zamestnanca	1-5	1-5	1-25

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Na vyhodnotenie celkového dopadu rizík na prevádzku spomínaného lyžiarskeho strediska použijeme v štvrtom kroku analýzy rizík maticu, v ktorej rizikám priradíme bodové hodnoty zistené výpočtom súčinu ich dopadu a pravdepodobnosti. V tabuľke 6 je matica semikvantitatívneho stanovenia celkovej úrovne rizika v lyžiarskom, pomocou ktorej hodnotíme jednotlivé riziká, ktoré v danom stredisku hrozia. Tieto riziká určujeme na základe výšky straty tržieb, výšky nákladov potrebných na ich odstránenie, závažnosťou ohrozenie zdravia a života ľudí a pravdepodobnosti ich vzniku.

Tabuľka 6 Matica stanovenia celkovej úrovne rizík v lyžiarskom stredisku

x	Dopad	Bezvýznamný	Malý	Mierny, stredný	Veľký	Katastrofický
Pravdepodobnosť	Body	1	2	3	4	5
Takmer isté	5	5	10	15	20	25
Veľmi pravdepodobné	4	4	8	12	16	20
Pravdepodobné	3	3	6	9	12	15
Málo pravdepodobné	2	2	4	6	8	10
Zriedkavé, nepravdepodobné	1	1	2	3	4	5

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Na základe priradenia číselných hodnôt jednotlivých rizík z tabuliek 3 až 5 do semikvantitatívnej matice získa analytik rizík v lyžiarskom stredisku prehľad o dôležitosti jednotlivých rizík. Hodnoty rizika

od 1 do 3 predstavujú nízku úroveň rizika. Existencia a prevádzka lyžiarskeho strediska nie je ohrozená. Na odstránenie týchto rizík sa používajú bežné spôsoby. Škody nemajú tak závažné dôsledky čo sa týka straty tržieb a vynaloženia potrebných nákladov. Nie je žiadne ohrozenie zdravia ľudí. Hodnoty od 4 do 12 predstavujú stredné až veľké riziko. Existencia a prevádzka lyžiarskeho strediska je mierne ohrozená. Dochádza k značnej strate tržieb. Na odstránenie škôd je potrebné vynaložiť nemalú časť finančných prostriedkov. Môže dôjsť k ohrozeniu zdravia ľudí. Hodnoty od 15 do 25 znamenajú veľmi veľké až extrémne riziko. Existencia a prevádzka strediska je výrazne ohrozená. Škody a náklady dosahujú vysoké až extrémne hodnoty, tiež môže dôjsť k veľkému ohrozeniu zdravia až života ľudí.

Záver

Riziká sú prítomné vo všetkých oblastiach spoločenského života, v prírodnom prostredí, v technických a technologických procesoch a pri poskytovaní služieb cestovného ruchu nevynímajúc. Uvedomenie si existencie rizík a príprava účinných preventívnych opatrení môžu aspoň čiastočne znížiť potenciálne škody a straty. Pri rizikách je potrebné si uvedomiť, že ak skutočne akékoľvek riziko nastane, zvýšia sa podniku náklady súvisiace s odstránením nepriaznivej situácie. Aplikovať rámec riadenia rizík je nevyhnutné z dôvodu eliminácie či odstránenia možných rizík, zvýšenia kvality poskytovaných služieb a dlhodobu udržateľného rozvoja podniku. Súčasné zmeny počnúc klimatickými zmenami, pripisujú riadeniu rizík čoraz väčší význam. Cieľom state bolo navrhnúť metódu hodnotenia rizík typických pre lyžiarske stredisko. Na základe osobného rozhovoru s prevádzkovateľom lyžiarskeho strediska sme sa venovali identifikácii a bližšej špecifikácii jednotlivých rizík a odporúčaní ohľadne hodnotenia vplyvu rizík a ich pravdepodobnosti. Na základe výsledkov semikvantitatívnej analýzy rizík môže byť nami navrhnutá matica hodnotenia v praktickej aplikácii nástrojom na dosiahnutie zníženia následkov rizík.

Zoznam použitej literatúry

1. ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A., TAUŠER, J. et al. 2007. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha : ASPI, 2007. 320 s. ISBN 978-80-7357-321-8.
2. ČUNDERLÍK, D., RYBÁROVÁ, D. 2009. *Riziká tvorby a hodnotenia podnikateľských projektov*. Bratislava : EKONÓM, 2009. 196 s. ISBN 978-80-225-2709-5.
3. FILIP, S., ŠIMÁK, L., KOVÁČ, M. 2011. *Manažment rizika*. Bratislava : Sprint dva, 2011. 200 s. ISBN 978-80-89393-49-7.
4. FOTR, J. 1992. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1992. 112 s. ISBN 80-85603-06-3.
5. HNILICA, J., FOTR, J. 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
6. SISKA, V. 2012. Osobná komunikácia. 11.04.2012

Adresa a kontaktné údaje autoriek

Ing. Monika Knežníková, Bc. Denisa Sisková,
 Inštitút manažérskych systémov Poprad
 Francisciho 910/8
 058 01 Poprad
 email: monika.hotakova@umb.sk

Audit procesnej orientácie systému riadenia

Audit of the process-based management system

Zuzana Závadská

Abstract

Enterprise management system contains two connected subsystems which are control subsystem and controlled subsystem. Their definition leads to determining the management system orientation. If the control subsystem is a line manager and controlled subsystem is defined organizational unit, we talk about functional oriented management system. If it's a combination of process owner as a control system and business process as a controlled subsystem, we are talking about a process-oriented management system. Implementation of business process management into existing enterprise management system ensures transformation from functional orientation to process orientation. Process-oriented management system is represented by a process model. The existence of a business process model, however, does not guarantee effective use of process management in managers' practice. For verification of management system process orientation was created some maturity models. Those models assess process orientation according to different criteria. Their application is often referred as a process audit.

Key Words:

audit, management system, process-based management system, business process management

Abstrakt

Systém riadenia podniku pozostáva z riadiaceho a riadeného podsystemu. Ich vymedzenie vedie k určujúcej orientácii systému riadenia podniku. Ak je riadiacim podsystemom líniový vedúci a riadeným podsystemom ohraničený organizačný útvar, hovoríme o funkčnej orientácii systému riadenia podniku. Ak je to kombinácia vlastníka procesu ako riadiaceho a podnikového procesu ako riadeného podsystemu, hovoríme o procesnej orientácii systému riadenia podniku. Transformáciu funkčnej orientácie na procesnú zabezpečuje implementácia procesného riadenia do existujúceho systému riadenia podniku. Takýto systém riadenia je reprezentovaný procesným modelom podniku. Existencia procesného modelu podniku však nezaručuje skutočné využívanie procesného riadenia v praxi manažérov. Na overenie procesnej orientácie systému riadenia podnikov vznikli modely zrelosti, ktoré ju posudzujú podľa rôznych kritérií. Ich aplikácia sa často označuje ako procesný audit.

Kľúčové slová:

audit, systém riadenia, procesne orientovaný systém riadenia, procesný manažment

JEL Classification: M21

Úvod

Orientácia systému riadenia je založená na východiskách diferenciacie subsystémov manažmentu, ktorým môže byť funkčný organizačný útvar, podnikový proces alebo projekt. Pre jednotlivé orientácie systému riadenia sa odlišuje aj činnosť práce manažéra, ktorým je v prípade funkčnej orientácie líniový manažér, v prípade procesnej orientácie vlastník procesu a v prípade projektovej orientácie je to projektový manažér. V niektorých prípadoch sa používa termín produktový manažér a môže sa stotožniť s vlastníkom procesu, ak je proces výroby daného výrobku alebo poskytnutia služby identický s procesom, za ktorý vlastník procesu zodpovedá alebo v prípade jedinečných procesov ako projektov v zákazkovo orientovanom podniku, je identický s projektom.

Pred auditom orientácie systému riadenia je dôležité odpovedať si na otázku, či je pre podnik vhodné mať funkčne, projektovo alebo procesne orientovaný systém riadenia alebo aplikovať ich kombináciu. Projektová orientácia systému riadenia je často determinovaná charakterom jedinečnosti poskytovaných produktov zákazníkom, kedy je projektové riadenie nevyhnutné. Kritická je voľba funkčnej alebo procesnej orientácie systému riadenia v podnikoch, kde sa vyskytujú pravidelne sa opakujúce hlavné a podporné podnikové procesy. Pri procesnej orientácii systému riadenia sa zvyšuje schopnosť identifikácie kritických miest a ich odstránenia a tiež účinnosť riadenia vyjadrená ako pomer medzi úsilím vynaloženým na manažérske procesy a dosahovaním očakávaných výstupov.

Overovanie procesnej orientácie systému riadenia je súčasťou procesného auditu a má nielen teoretický, ale aj praktický význam pre podniky, ktoré zaviedli alebo zavádzajú procesné riadenie. Posúdenie zrelosti podnikových procesov a systému riadenia sa overuje sústavou hodnotiacich kritérií obsiahnutých v modeloch zrelosti procesného riadenia a podnikových procesov. Termín model zrelosti vychádza z anglického Maturity Model. Prvým modelom zrelosti bol Capability Maturity Model (CMM) pôvodne vytvorený v SEI (Software Engineering Institute) v Spojených štátoch amerických aplikovaním overených praktík v oblasti procesov vývoja softvéru. Ako uvádza Chovanová (2006), všetky modely zrelosti sa väčšinou odvodzujú od princípov modelu CMM. Z uvedeného vyplýva, že modely zrelosti procesného riadenia (Business Process Maturity Models) nie sú návodom na zlepšenie konkrétneho podnikového procesu, venujú sa systémovému aspektu riadenia podnikových procesov podľa zvolených oblastí. Existuje viacero modelov zrelosti procesného riadenia, pre potreby príspevku vyberáme najčastejšie v praxi používané a v teórii citované.

1. Modely zrelosti procesného riadenia a podnikových procesov

Aplikácia modelov zrelosti sa niekedy stotožňuje aj s pojmom procesný audit (Hammer, 2007). Takéto široké ponímanie aplikácie daného modelu zrelosti vychádza najmä z jeho rozsahu, to znamená, koľko aspektov procesne orientovaného systému riadenia posudzujeme. Ďalším ekvivalentom pre názov aplikácie modelov zrelosti je analýza potenciálov (Rosemann a Bruin, 2006) alebo GAP analýza (BPT Group, 2007), pri ktorej hľadáme priestor medzi aktuálnym a požadovaným stavom. Ďalší autori (Dowdle a Stevens, 2007) hovoria o tvorbe cestovnej mapy (Process Based Management Roadmap), pri ktorej sa definujú kroky v matici jednotlivých kritérií, čím vznikne ekvivalent mapy s vyznačením cieľa rozvoja procesne orientovaného systému riadenia. Modelom zrelosti sa venujú niektorí autori podrobne a porovnávajú ich jednotlivé kritériá. Palmberg (2010) porovnáva model zrelosti podľa Goncalvesa, podľa Lockamyho a McCormacka a podľa Hertza. Ich vzájomná komparácia je uvedená na obrázku 1. Všetky sa sústredia predovšetkým na definovanie procesov, meranie a hodnotenie výkonnosti a zlepšovanie procesov, organizačné usporiadanie podniku, vzájomnú komunikáciu a informačné zabezpečenie procesov.

Obrázok 1: Porovnanie troch vybraných modelov zrelosti procesného riadenia

Goncalvesov model zrelosti (2000) Fázy A-E	Lockamy a McCormackov model (2004) Úroveň procesného riadenia	Hertzov model zrelosti (2001) Orientácia
A: Žiadne vedomé kroky k vytvoreniu procesne orientovaného systému riadenia. Vykonávajú sa hlavné produkčné procesy.	Ad hoc: Procesy nie sú štruktúrované a sú zle definované, klasická funkčná organizačná hierarchia.	Produkčná a funkčná: Zameranie sa na plnenie produktivity produkčných procesov, dodania produktu a ich kvality.
B: Identifikované procesy a podprocesy, ale pri funkčnej orientácii riadenia.	Definovaná: Definované hlavné procesy a ich dokumentovanie, organizačná štruktúra obsahuje aj definovanie procesov.	Nákladová: Zameranie sa na rýchlosť dodania produktov zákazníkom, komplexné manažerstvo kvality a reinjéniering podnikových procesov.
C: Identifikácia a zlepšovanie hlavných procesov, funkčné myslenie vo funkčných útvaroch, technológia umožňujúca redukciu činností nepridávajúcich hodnotu.	Prepojená: Procesné riadenie prepojené so stratégiou, väčšina procesov je definovaná mimo tradičnej organizačnej štruktúry.	Sieťová a procesná: Zameranie sa na rýchlosť a precíznosť dodania produktov, spokojnosť zákazníkov a efektívnosť celého procesného reťazca.
D: Cieľená distribúcia zdrojov podľa potreby procesov, vlastníci procesov riadia hlavné procesy, tradičná organizačná štruktúra, zlepšovateľské úspechy v izolovaných procesoch.	Integrovaná: Organizačná štruktúra je založená na procesoch, tradičná štruktúra zaniká, zavedený systém merania a hodnotenia výkonnosti, spolupráca so zákazníkmi	

E: Organizačná hierarchia založená na sústave podnikových procesov.	a dodávateľmi na procesnej úrovni. Rozšírená: Multiorganizačná sieť založená na spolupráci medzi podnikovými objektmi vo vzájomnej dôvere a závislosti.	
---	--	--

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Palmberg (2010, s. 98)

Takmer všetky modely zrelosti vychádzajú z modelu CMM. Z neho sa odvíja aj model BPMM (Business Process Maturity Model), ktorý Rosemann a Bruin (2006) rozvíjajú do multidimenzionálnej podoby, keď úspešnosti podniku predchádza úspešnosť podnikových procesov. To isté tvrdia aj iní autori, napríklad Závadský, (2004a), Staněk (2003), podľa ktorých je výkonnosť podniku determinovaná výkonnosťou podnikových procesov. Roseman a Bruin (2006) vo svojom modeli vymedzili aj tieto predpoklady úspešnosti procesov: strategická relácia na procesy, podniková kultúra, ľudia, správa podniku, metódy a informačné technológie.

Obrázok 2: Matica zrelosti podnikových procesov 8 Omega

	a	b	c	d	e	f	g	h	i
	Závazok manažmentu	Organizácia a štruktúra	Zlepšovanie	Ciele výkonnosti	Činnosť tímov zlepšovania	Nástroje a techniky	Zainteresované strany	Integrácia informačných systémov	Akreditácia
8	Zlepšovanie procesov je normálnou súčasťou podnikovej kultúry a auditovania	Proces zlepšovania je súčasťou každodenných aktivít a kultúry v podniku	Každý bol zaškolený. Zlepšovanie procesov je prirodzenou časťou vzdelávania	Súčasť všetkých aspektov práce v podniku	Prístup je súčasťou normálnej práce	Všetky procesy sú merané a hodnotené príslušnými nástrojmi	Výsledky sú pravidelne posudzované všetkými zainteresovanými stranami	Procesy sa vykonávajú za podpory nástrojov informačných systémov. Bol vytvorený komplexný systém pre BPM	Zlepšovanie bolo akreditované treťou stranou
7	Zlepšovanie sa komunikuje so zákazníkmi a interne	Zlepšovanie procesov prináša významné úspory nákladov, ktoré sa merajú	Kompetencia zlepšovať procesy je u každého zamestnanca	Primárne ciele dosahované, audit výkonnosti vykonaný	Tímy systematicky identifikujú nové príležitosti rozvoja	Všetky procesy sú merané ako súčasť denného reportingu	Zájmy zainteresovaných strán sú komunikované a v organizácii pochopené	Kľúčové procesy sú podporované informačnou infraštruktúrou. Integrácia prostredníctvom BPMS prebieha	Nápravné opatrenia v rámci zlepšovania sú pripravené na akreditáciu treťou stranou
6	Zlepšovanie je integrálnou súčasťou stanovovania cieľov a hodnotenia	BPM sa systematicky implementuje s plnou podporou informačných systémov	Tréneri a facilitátori sú plne začlenení do procesov	Ukazovatele výkonnosti identifikované pre všetky kľúčové procesy	Viac ako 50% organizácie aktívne participuje na timovej práci	Analýza nedostatočnej výkonnosti sa vykonáva pre všetky kľúčové procesy	Požiadavky zainteresovaných strán sú súčasťou monitoringu procesov pre kľúčové zainteresované strany	Prebieha pilotné testovanie strategického informačného systému pre kľúčové procesy	Začatie procesu akreditácie treťou stranou
5	Zlepšovanie je súčasťou porad manažérov, ktorý zverejňujú výsledky zlepšovania	BPM sa pravidelne komunikuje a hodnotí	Stredný manažment bol zaškolený v prístupoch k zlepšovaniu procesov na všetkých úrovniach	Ukazovatele výkonnosti a metódy hodnotenia určené v organizácii	Implementácia rýchlych riešení, kľúčové procesné tímy dosiahli prvé výsledky	Všetky kľúčové procesy sa merajú s výnimkou reportingu a akčných plánov	Prebieha komunikácia o požiadavkách zainteresovaných strán a požadovaných akciách na ich dosiahnutie	Vykonaný audit informačných systémov na podporu kľúčových procesov a odsúhlasený rozvojový plán	Zlepšovanie bolo podrobené internej akreditácii
4	Zlepšovanie je súčasťou projektov s dostatočnými zdrojmi	Existujú pravidelné stretnutia k procesom, prebieha redizajn procesov	Vzdelávanie v oblasti zlepšovania procesov prebieha	Komunikácia o cieľoch výkonnosti v organizácii prebieha. Audit výkonnosti bol zahájený	Procesné tímy boli zostavené podľa kľúčových procesov	Techniky a nástroje sú prijaté užívateľmi po ich vzdelávaní	Akčné programy sú odsúhlasené kľúčovými zainteresovanými stranami	Určené požiadavky kľúčových procesov a pripravený akčný plán	Bol začatý proces internej akreditácie
3	Ciele zlepšovania sú definované a publikované	Prebehlo prvé redizajn procesov	Program zlepšovania procesov je zverejnený v celej organizácii	Ciele výkonnosti sú definované a zaznamenané	Prvotný tím vykoná redizajn procesov	Nástroje a techniky sú určené a prebieha ich inicializácia	Kľúčové ciele sú identifikované za účasti zainteresovaných strán	Začatie auditu informačných systémov na podporu procesov	V podniku sa komunikuje potreba internej akreditácie treťou stranou. Boli definované problémy a odsúhlasené ciele akreditácie

2	Existuje zodpovedná osoba za zlepšovanie	Bola stanovená zodpovednosť za zlepšovanie procesov	Zodpovednosť za zlepšovanie procesov boli pridelené a manažéri participujú na workshopoch zlepšovania procesov	Senior manažéri identifikovali kľúčové ciele	Procesný tím bol vytvorený a predstavený v organizácii	Množina nástrojov je odsúhlasená a komunikuje sa so senior manažermi	Pre zainteresované strany sú určené najdôležitejšie oblasti	Realizovaná analýza na identifikáciu kľúčových požiadaviek IS	Senior manažéri participujú na prípravných stretnutiach akreditácie
1	Princípy zlepšovania boli vysvetlené, slovné podporené, ale osobne neprijaté	Zlepšovanie procesov je diskutované, ale nebola určená formálna zodpovednosť	Zlepšovanie procesov prebieha v obmedzenej miere na vybrané metódy	Súhlas s vybranými ukazovateľmi výkonnosti	Tímová štruktúra je odsúhlasená senior manažermi	Je vytvorený stručný zoznam potenciálnych metód a nástrojov	Je určená zodpovednosť za určovanie požiadaviek zainteresovaných strán	Analýza súčasného stavu integrácie IS	Potreba akreditácie treťou stranou sa komunikuje senior manažermi
0	Manažment nemá záujem o zlepšovanie	Bez akejkoľvek podpornej štruktúry	Žiaden tréning ani vzdelávanie v oblasti zlepšovania procesov	Ukazovatele výkonnosti nie sú identifikované	Žiadne zlepšovateľské projekty a tímy	Žiadne metódy a nástroje neboli identifikované	Neexistuje žiaden postup pre určovanie požiadaviek zainteresovaných strán	Integrácia IS neidentifikovaná	Bez prípravy akreditácie

Prameň: Vlastné spracovanie podľa BPT Group (2007)

Na obrázku 2 je uvedená matica zrelosti podnikových procesov vytvorená konzorciom Business Process Transformation Group (2007). Tento model zrelosti sa nazýva model 8 Omega a je založený na ôsmich úrovniach jednotlivých oblastí hodnotenia:

1. záväzok manažmentu (úroveň podpory procesného riadenia a procesov zo strany vedenia),
2. organizácia a štruktúra (hierarchická štruktúra podniku na zabezpečenie bezproblémového chodu podnikových procesov),
3. zlepšovanie (systém merania a hodnotenia podnikových procesov),
4. ciele výkonnosti (či sú definované a riadené ciele výkonnosti),
5. činnosť tímov zlepšovania (aká je miera tímovej spolupráce pri dosahovaní cieľov výkonnosti a zabezpečení podnikových procesov),
6. nástroje a techniky (aké metódy a nástroje riadenia podnikových procesov sa aplikujú),
7. zainteresované strany (zapojenie zainteresovaných strán do riadenia procesov),
8. integrácia informačných systémov (aká je úroveň informačného zabezpečenia podnikových procesov vhodnými informačnými technológiami a ich integráciou),
9. akreditácia (nezávislé posúdenie úrovne procesného riadenia nezávislou treťou stranou).

Podobne ako Fischer (2004), aj Dowdle a Stevens (2007) uvádzajú, že rozdiel medzi aktuálnym a požadovaným stavom v úrovni procesného riadenia vytvára priestor na zlepšenie. Aplikácia modelu 8 Omega znázorneného na obrázku 2 graficky vymedzuje priestor na takéto zlepšenie. Červeným je v tejto matici vyznačený stav, kde sa podnik nachádza a zelenou farbou je naopak zvýraznené, kde sa chce podnik dostať. Čím väčší je rozdiel medzi červenou a zelenou úrovňou, tým viac úsilia musí podnik vynaložiť na dosiahnutie procesnej orientácie systému riadenia.

Ďalším v literatúre pomerne často citovaným modelom zrelosti podnikových procesov je Fischerov model (Power, 2007). Tento model integruje päť dimenzií – stratégiu, kontrolu, procesy, ľudí, informačné technológie. V jednotlivých dimenziách definuje tieto úrovne procesného riadenia – obmedzené rozšírenie v podniku, integrované na taktickej úrovni riadenia, procesne riadené, celopodnikovo optimalizované, súčasť inteligentnej hierarchickej siete. V matici, kde sa v riadkoch stretáva dimenzia a v stĺpcoch úroveň dimenzie, je definovaná množina konkrétnych opatrení. Vyznačením aktuálneho stavu (kde sme) a požadovaného stavu (kam sa chceme dostať) vzniká ekvivalent cestovnej mapy s určením smeru rozvoja procesného riadenia a podnikových procesov. Nehovoríme o vlastnom obsahu podnikových procesov (napríklad zlepšenie výrobného procesu v zmysle transformácie vstupných materiálov do konečného produktu), ale o rozvoji procesne orientovaného systému riadenia a podnikových metaprocessov, ktoré sú základným predpokladom pre kontinuitu uplatňovania procesného riadenia v podniku.

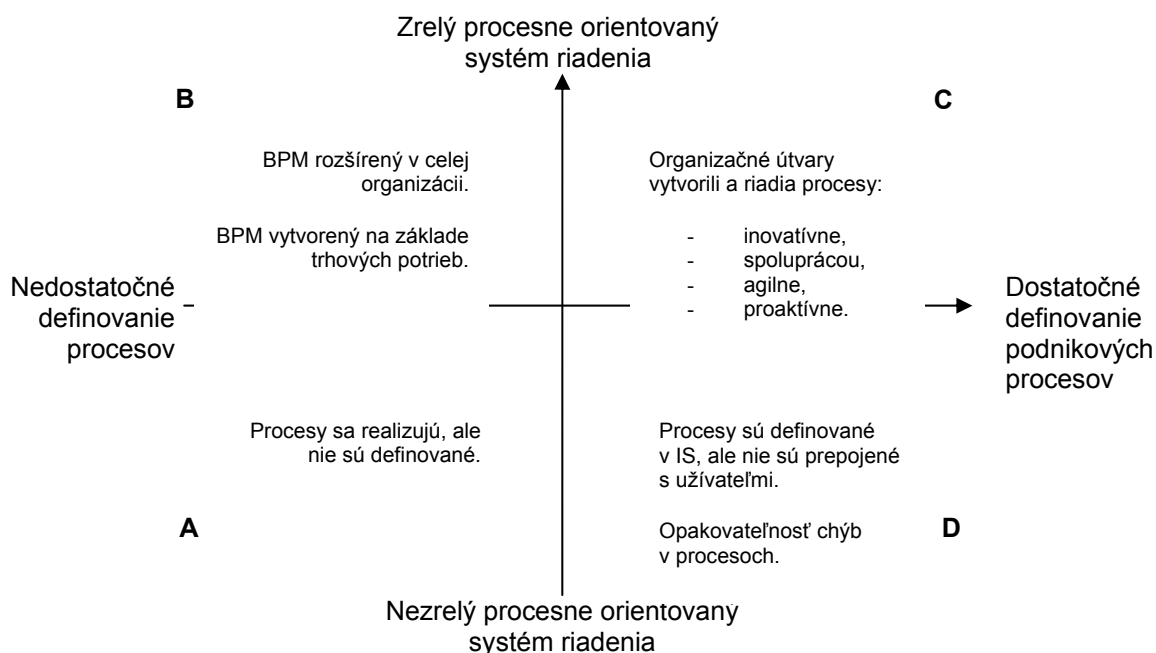
B. Power (2007) sa vo svojom článku stavia kriticky k pomerne veľkému počtu rôznych modelov hodnotenia zrelosti procesného riadenia a podnikových procesov. Uvádza niekoľko desiatok modelov, ktoré identifikoval v riadiacej praxi manažérov. Z nášho pohľadu za kľúčové považujeme kritériá Hammerovho modelu PEMM uvádzaného v samostatnej kapitole príspevku.

Gartner (2006) uvádza, že model BPM Maturity Framework je taktiež často v praxi aplikovaný a bol overený v praxi mnohých podnikov. V tomto modeli sa nachádza šesť fáz k dosiahnutiu zrelosti procesného riadenia: sústredenosť na operatívne nedostatky, vnímanie procesov, interná automatizácia a kontrola procesov, externá automatizácia a kontrola procesov, podnikové riadenie výkonnosti, agilná podniková štruktúra. Fázy zrelosti sa posudzujú cez sústavu kritických faktorov úspešnosti, ktorými sú: strategická relácia, podniková kultúra a vodcovstvo, ľudia, správa podniku, metódy a informačné technológie. Model BPM Maturity Framework je podobný s ostatnými modelmi, najmä Fischerovým modelom.

Výhodou modelu podľa spoločnosti Gartner, je uvedenie aj konkrétnych krokov, podľa ktorých by mal podnik dosiahnuť zrelosť procesného riadenia. Sú to tieto kroky: meranie podnikových aktivít, analýza a modelovanie procesov, tvorba procesných metrík, určenie vlastníkov procesov, relácia medzi procesným modelom a rolami, optimalizácia procesov v reálnom čase, integrácia metódy ABC, zmena procesov podľa trhovej stratégie, automatizácia procesov v podniku so zákazníkmi a partnermi, dynamická relácia medzi realizáciou procesu a jeho výkonnosťou, riadenie procesov podľa cieľov, inovácia výrobkov a služieb cez agilnú procesnú štruktúru.

Pohľad na posúdenie zrelosti procesov a systému ich riadenia dávajú Smith a Fingar (2004). Títo autori vymedzili dve súradnicové osy. Os x reprezentuje fázy zrelosti inšpirované modelom CMM, os y je vytvorená na základe procesnej orientácie systému riadenia. Takýmto spôsobom vznikajú 4 základné kvadranty.

Obrázok 3: Kvadranty zrelosti procesného riadenia podľa Smitha a Fingara



Prameň: Vlastné spracovanie podľa Smith, H., Fingar, P. (2004)

Podľa jednotlivých kvadrantov uvedených na obrázku 3, môže podnik dosahovať tieto stavy zrelosti alebo nezrelosti:

- kvadrant A (nedostatočné poznanie procesov, nedostatočná zrelosť systému) – stav, keď sa procesy realizujú, ale nie sú nijak kodifikované,
- kvadrant B (nedostatočné poznanie procesov, dostatočná zrelosť systému) – stav, keď BPM je rozšírený v celej organizácii a vytvorený na základe trhových potrieb,
- kvadrant C (dostatočná zrelosť systému, dostatočné poznanie procesov) – stav, keď organizačné útvary vytvorili a riadia procesy inovatívne, spoluprácou, agilne a proaktívne,
- kvadrant D (dostatočné poznanie procesov, nedostatočná zrelosť systému) – stav, keď procesy sú definované v informačnom systéme, ale nie sú prepojené s užívateľmi a vyskytuje sa opakovateľnosť chýb v procesoch.

Na základe analýzy dostupných literárnych prameňov charakterizujeme v kapitole 2.3.2. model zrelosti podľa Michaela Hammera, ktorý je najčastejšie citovaný alebo hodnotený rôznymi autormi a ktorý považujeme za ľahko aplikovateľný a prinášajúci rýchly výsledok pre zlepšenie procesne orientovaného systému riadenia a podnikových procesov.

Pri analýze modelov zrelosti sme identifikovali aj vedeckú štúdiu Janicijevic (2010), ktorá sa podrobne venuje organizačnej diagnostike z pohľadu podnikových procesov. Podľa tejto autorky je organizačná diagnostika predpokladom na organizačný rozvoj a zmenu. To potvrdzuje aj naše úvahy o nerovnovážnych stavoch systému z pohľadu systémovej teórie a cieľoch procesného riadenia.

„Zjednodušením reality nám diagnostické modely,“ ako ďalej uvádza Janicijevic (2010, s. 87), „umožňujú ľahšie pochopenie reality, ale stavajú nás zároveň do situácie keď multidimenzionalitu pochopíme tak, že v nej budeme konať ako v jednorozmernej. Prehliadnutím ostatných dôležitých dimenzií organizácie s výnimkou tej, ktorá je riešená špecifickým diagnostickým modelom sa stávame väzňami svojich vlastných modelov a tým väzňami jednej perspektívy. Ale čo sa stane v prípade, že hlavný problém spočíva práve v organizačnej dimenzii, ktorá zanedbáva, podceňuje alebo úplne prehliada náš model? Náš mentálny model riadi nie len naše vnímanie a interpretáciu, ale aj naše činnosti, to znamená, že budeme stále konať v rámci zaužívaných schém. Existuje téza, že ak držíte v ruke kladivo, každý problém bude vyzeráť ako klinec. Obsah, rozsah a charakter organizačnej zmeny sú vždy určené diagnostickým modelom, ktorý používa nositeľ zmeny. Ak sa model zameriava na nesprávne dimenzie reality, potom akcia, napríklad zmena, bude tiež nesprávna.“

Tieto úvahy sú pre nás predpokladom pre správne definovanie postupu a kritérií procesného auditu. Na základe využiteľnosti modelov zrelosti v podniku a ich relatívne vysokého výskytu v literárnych prameňoch, môžeme za najvýznamnejšie z nich považovať tieto modely:

1. PEMM - Hammerov model zrelosti podniku a podnikových procesov (2007).
2. 8 Omega - model spoločnosti Business Process Transformation Group (2007).
3. CAM-I PBM Assessment – model zrelosti podnikových procesov medzinárodného konzorcia pre manažment (2007).
4. BPM Maturity Framework – model spoločnosti Gartner (2006).
5. Rosemannov a Bruinov model zrelosti (2006).
6. Fischerov model zrelosti podnikových procesov (2004).
7. Lockamy a McCormackov model (2004).
8. Hertzov model zrelosti (2001).
9. Goncalvesov model zrelosti (2000).

Ako uvádza Power (2007, s. 4), „každý z modelov môže mať svoje nedostatky, ale dôležité je, že podnik vôbec pristúpi k hodnoteniu úrovne procesného riadenia a má záujem ho zlepšiť.“ Analýza týchto modelov je jedným z východísk formulácie vlastných kritérií auditu procesnej orientácie systému riadenia, ktorý považujeme za súčasť procesného auditu ako podmnožiny organizačného auditu podniku pri hľadaní potenciálu na jeho inovačný rozvoj.

2. Hammerov model procesného auditu

Najviac diskutovaným modelom zrelosti procesného riadenia a podnikových procesov je Hammerov model PEMM. V aprílovom vydaní Harvard Business Review v roku 2007 bol zverejnený článok Michaela Hammera o jeho modeli zrelosti podniku a podnikových procesov PEMM. Niektorí autori Hammerovmu modelu neprikladajú až taký prínos, napríklad Power (2007) hovorí, že Hammerov model je menej dôležitý ako rozhovory, ktoré vytvára. Ten istý autor hovorí o niektorých jeho nedostatkoch. Model nevytvára reláciu medzi úrovňou zrelosti podnikových procesov a výstupmi podniku, nehodnotí prepojenie stratégie na konkrétne podnikové procesy a nedostatkom je aj to, že jednotlivé faktory sú na tej istej úrovni, čo môže v mnohých prípadoch byť zavádzajúce pri hodnotení procesnej orientácie. Dowdle a Stevens (2007) porovnávajú model PEMM s modelom zrelosti CAM-I PBM a identifikujú rozdiely uvedené na obrázku 4.

Obrázok 4: Porovnanie modelu zrelosti PEMM a CAM-I PBM

Charakteristika	model zrelosti CAM-I PBM	Hammerov model PEMM
Oblasť (pôsobnosť)	Podnik a organizačné útvary.	Podnikové procesy a ich podpora.
Účel (zámer)	Posúdiť zrelosť procesnej orientácie systému riadenia. Určiť kroky smerujúce k zrelosti procesného riadenia. Implementovať akčné plány na dosiahnutie požadovanej zrelosti procesného riadenia.	Určiť zrelosť jednotlivých podnikových procesov z pohľadu ich riadenia a zrelosť podniku z hľadiska procesnej orientácie systému riadenia.
Cieľová skupina	Procesné tímy, zainteresované strany na procesoch.	Procesné tímy, zainteresované strany na procesoch.
Aplikácia modelu	Opytovanie, interview Nezávislé hodnotenie.	Prieskum na mieste. Výsledky prieskumu.
Spätná väzba	Správa so silnými stránkami, nedostatkami a odporúčanými ďalšími krokmi.	Grafická interpretácia zrelosti formou tabuľky.
Zručnosti potrebné na aplikáciu modelu	Skúsení procesní analytici.	Podpora analytikov pri prieskume.

Prameň: Dowdle a Stevens (2007, s. 5)

Model podľa Hammera (2007) definuje dva druhy faktorov zrelosti obsahujúcich jednotlivé kritériá a podkritériá:

1. procesné faktory – návrh procesov, vykonávatelia procesov, vlastník daného procesu, infraštruktúra, ukazovatele hodnotenia výkonnosti,
2. podnikové faktory – vodcovstvo, podniková kultúra, odbornosť, prierezová kontrola.

Tento model dopĺňa rad modelov zrelosti, ale prináša niektoré jedinečné výhody, ktoré podporuje autorova reputácia v oblasti reinžinieringu podnikových procesov a dôveryhodnosť Harvard Business Review so všeobecným manažérskym uznaním. Odborné znalosti Michaela Hammera v procesnom manažmente sú nespochybniteľné. Tento autor a konzultačná spoločnosť, s ktorou spolupracoval v roku 1980, sa v deväťdesiatych rokoch stali priekopníkmi reinžinieringu podnikových procesov. Hammer strávil posledné roky spoluprácou s podnikmi v jeho konzorciu Phoenix na rozvíjaní modelu PEMM. V tomto modeli vytvoril aj hodnotiacu stupnicu pre jednotlivé kritériá reprezentovanú tromi intervalmi, kde je možné zaradiť súčasný stav v podniku. Pri každom kritériu je možné konštatovať istú mieru zhody alebo nezhody s podnikovou realitou. V prípade, že konštatujeme veľkú mieru zhody, autorom udávanú na 80 %, dané kritérium vyznačíme zelenou farbou. V prípade, že mieru zhody je malá, dané kritérium označíme žltou farbou (autorom udávaná hodnota správnosti konštatovania v rozmedzí 20 až 80 %). Ak je kritérium v rozpore s podnikovou realitou, mieru zhody je menej ako 20 %, potom ho vyznačíme červenou farbou.

Obrázok 5: Výsledok aplikácie vybraných podnikových faktorov modelu PEMM

Kritérium Subkritérium	Úroveň dosiahnutia kritéria E-1	Úroveň dosiahnutia kritéria E-2	Úroveň dosiahnutia kritéria E-3	Úroveň dosiahnutia kritéria E-4	E1	E2	E3	E4
Vodcovstvo Povedomie	Senior manažéri chápu potrebu zlepšenia operatívnej výkonnosti, ale majú obmedzené vnímanie podniku ako sústavy podnikových procesov.	Aspoň jeden senior manažér vníma procesnú orientáciu systému riadenia a ako ho podnik môže využiť pre zlepšenie výkonnosti.	Senior manažéri vnímajú podnik ako komplex podnikových procesov a vytvorili víziu podniku a jeho procesov.	Senior manažéri vnímajú svoju vlastnú prácu ako súčasť podnikového procesu a ako spôsob riadenia podniku.				
Vodcovstvo Angažovanosť	Procesný prístup je sústredený na manažeroch strednej úrovne.	Senior manažér je zodpovedný za procesný prístup v podniku.	Senior manažéri sú angažovaní na procesnom prístupe. V podniku existuje tím manažérov, ktorí pomáhajú propagovať procesný prístup.	Všetci zamestnanci sú angažovaní v procesnom prístupe a snažia sa o dosahovanie výsledkov procesu.				
Vodcovstvo Organizačné správanie	Starší manažér schvaľuje a zabezpečuje zvyšovanie operatívnej výkonnosti.	Senior manažéri definujú ciele výkonnosti, nasadzujú zdroje, vykonávajú veľké zmeny a odstraňujú prekážky pre dosiahnutie cieľov.	Senior manažéri pracujú ako tím, riadia podnik na základe procesov a aktívne sa podieľajú na udržiavaní procesného prístupu.	Členovia tímu starších manažérov vykonávajú svoju prácu ako procesy a vytvárajú nové obchodné príležitosti založené na vysokovýkonných procesoch.				
Vodcovstvo Štýl riadenia	Tím senior manažérov sa začal posúvať z direktívneho, hierarchického štýlu do otvoreného, spolupracujúceho štýlu.	Tím senior manažérov zodpovedný za procesný prístup vykonáva nadšene zmeny podnikových procesov ako kľúčového nástroja zmeny.	Tím senior manažérov deleguje zodpovednosť a právomoc vlastníkom procesov a ich vykonávateľom.	Tím senior manažérov vedie zamestnancov pomocou vízie a namiesto príkazov a dôslednej kontroly.				
Podniková kultúra Zodpovednosť	Zodpovednosť za výsledky majú manažéri.	Výkonní zamestnanci začínajú preberať zodpovednosť za výsledky.	Zamestnanci sa cítia zodpovední za výsledky podniku.	Zamestnanci vnímajú potreby zákazníka a chcú dosahovať stále sa zlepšujúcu výkonnosť.				
Podniková kultúra Postoj k zmenám	V podniku narastá súhlas s potrebou nenáročnej zmeny.	Zamestnanci sú prípravení na zmeny vo vykonávaní práce.	Zamestnanci sú prípravení na veľké viacrozmerné zmeny.	Zamestnanci rooznárajú zmenu ako nevyhnutnosť a chápajú ju ako bežný jav.				

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Hammer (2007)

Na obrázku 5 a 6 uvádzame príklad aplikácie modelu PEMM na vybrané procesné a podnikové faktory. Z uvedených obrázkov vyplýva, že miera uplatňovania procesného riadenia v podniku je

vyjadrená grafickou mapou podľa jednotlivých intervalov hodnotenia s logickými tvrdeniami o miere zhody.

Obrázok 6: Výsledok aplikácie vybraných procesných faktorov modelu PEMM

Kritérium Subkritérium	Úroveň dosiahnutia kritéria P-1	Úroveň dosiahnutia kritéria P-2	Úroveň dosiahnutia kritéria P-3	Úroveň dosiahnutia kritéria P-4	P1	P2	P3	P4
Výkonní zamestnanci Znalosti	Zamestnanci ako vykonávatelia procesov vedia pomenovávať procesy, ktoré vykonávajú a identifikovať kľúčové ukazovatele ich výkonnosti.	Vykonávatelia vedia opísať celkový priebeh procesu; ako ich práca ovplyvňuje zákazníkov a iných zamestnancov v procesu a výkonnosť procesu; potrebné a aktuálne úrovne výkonnosti.	Vykonávatelia sú oboznámení zo základnou obchodnou konceptiou podniku a nositeľmi výkonnosti podniku a môžu opísať ako ich práca ovplyvňuje iné procesy a celkovú výkonnosť podniku.	Vykonávatelia sú oboznámení s odvetvím, v ktorom podnik pôsobí a jeho trendmi a môžu opísať ako ich práca ovplyvňuje medzipodnikovú výkonnosť.				
Výkonní zamestnanci Zručnosti	Vykonávatelia sú kvalifikovaní v riešení problémov a v technikách zlepšujúcich výkonnosť procesov.	Vykonávatelia sú kvalifikovaní v tímovej spolupráci a samoriadení.	Vykonávatelia sú kvalifikovaní vykonávať obchodné rozhodnutia.	Vykonávatelia sú kvalifikovaní v riadení zmien a zavádzaní zmien.				
Výkonní zamestnanci Organizačné správanie	Vykonávatelia sú súčasťou procesu , ale ich vymedzenie je funkčné.	Vykonávatelia sa snažia postupovať podľa návrhu procesu, vykonávať ho správne, a pracovať spôsobom, ktorý umožní iným ľuďom, ktorý proces vykonávajú, robiť svoju prácu efektívne.	Vykonávatelia sa usilujú zabezpečiť, aby proces prinášal výsledky potrebné pre dosiahnutie cieľov podniku.	Vykonávatelia hľadajú príznaky toho, že je potrebné proces zmeniť, a navrhujú zlepšenia procesu.				
Infraštruktúra Systém ľudských zdrojov	Funkční manažéri odmeňujú dosiahnutú kvalitu a riešenie funkčných problémov v kontexte procesu.	Opis procesu obsahuje úlohy a opis práce. Zaškolenie k práci je založené na dokumentácii procesu.	Výber, vedenie a hodnotenie zamestnancov je založené na potrebách a výsledkoch procesov v kontexte celopodnikových cieľov.	Výber, vedenie a hodnotenie zamestnancov je založené na vnútro a medzi podnikovej spolupráci, osobnom vzdelávaní a organizačných zmenách.				

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Hammer (2007)

Nedostatok tohto modelu odstraňuje napríklad kvantifikácia miery uplatňovania procesného riadenia pomocou indexu R_{bpm} (Rate of Business Process Management), ktorý môže Hammerov model PEMM vhodne doplniť. Napríklad Závadský (2004b) uvádza množinu konkrétnych otázok pre určenie indexu R_{bpm} , ktoré identifikujú mieru procesnej orientácie systému riadenia.

Záver

Analýza teoretických prístupov k procesnému auditu nás primäla vnímať ho ako audit procesnej orientácie a audit obsahu procesov. Existencia modelov zrelosti procesného riadenia poukázala na potrebu komplexnejšie vymedziť požiadavky na procesne riadené podniky podobne, ako je to napríklad v normách pre systémy manažérstva kvality. Audit obsahu procesov predstavuje v prevažnej miere analýzu a modelovanie podnikových procesov za účelom hľadania inovačného potenciálu. Z hľadiska budúceho skúmania v oblasti auditu procesnej orientácie systému riadenia navrhujeme vytvoriť štandardizované požiadavky na procesne riadené podniky, ktoré by sa stali kritériami auditu.

Zoznam použitej literatúry

1. BPT GROUP. 2007. *The 8 Omega Framework*. [online]. Dostupné na internete: http://www.bptg.org/write/static/BPTG_8_Omega/BPTG_8_Omega_Framework_An_Overview.pdf
2. DOWDLE, P., STEVENS, J. 2007. *The Process Audit and PBM Road Map*. [online]. Dostupné na internete: http://www.cam-i.org/docs/PBM_and_PEMM.pdf
3. FISCHER, M. D. 2004. *The Business Maturity Model. A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization*. [online]. Dostupné na internete: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf>
4. GARTNER. 2006. *BPM Maturity Model Identifies Six Phases for Successful BPM Adoption*. [online]. Dostupné na internete: <http://zonecours.hec.ca/documents/H2010-1-2321794.BPMmaturityModelIdentifiesSixPhasesforSuccessfulBPMA Adoption.pdf>
5. HAMMER, M. 2007. The Process Audit. In *Harvard Business Review*, roč. 85, 2007, č. 4, ISSN 0017-8012, s. 111 – 123.
6. CHOVANOVÁ, H. 2006. Zisťovanie zrelosti podľa modelov Prince2, PMMM a OPM3. In *Modelování a optimalizace podnikových procesů – zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2006. ISBN 80-8073-202-7. s. 147-152.
7. JANICIJEVIC, N. 2010. Business Processes in Organizational Diagnosis. Management. In *Journal of Contemporary Management*, roč. 15, 2010, č. 2, ISSN 1815-7440, s. 85 – 106.
8. PALMBERG, K. 2010. Experiences of implementing process management: a multiple-case study. In *Business Process Management Journal*, roč. 16, 2010, č. 1, ISSN 1463-7154, s. 93 – 113.
9. POWER, B. 2007. *Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model*. [online]. Dostupné na internete: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-07-ART-HammersPEMM-Power-final1.pdf>.
10. ROSEMAN, M. , BRUIN, T. 2006. *Towards a Business Process Maturity Model*. [online]. Dostupné na internete: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20050045.pdf>
11. SMITH, H. , FINGAR, P. 2004. *Process Management Maturity Models – The Third Wave*. [online]. Dostupné na internete: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-04%20COL%20Maturity%20Models-%20Smith-Fingar.pdf>
12. STANĚK, V. 2003. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada publishing, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
13. ZÁVADSKÝ, J. 2004a. *Procesný manažment v praxi manažéra*. Trnava : SP Synergia, 2004. 237 s. ISBN 80-968734-8-2.
14. ZÁVADSKÝ, J. 2004b. Procesní Audit. In: *Moderní Řízení*, Roč. 39, 2004, Č.12, S. 21 – 23, ISSN 0026-8720

Adresa a kontaktné údaje autorov

Ing. Zuzana Závadská, PhD.

Ekonomická fakulta UMB

Inštitút manažérskych systémov

Francisciho 910/8

058 01 Poprad

Tel.: +421-52-4262325

E-mail: zuzana.zavadska@umb.sk

Integrácia spoločensky zodpovedného podnikania do vybraných manažérskych funkcií a analýza s tým spojených bariér

The integration of corporate social responsibility into chosen managerial functions and the analysis of related barriers

Lenka Veselovská

Abstract

This article deals with the concept of Corporate Social Responsibility. The aim is to characterize the possibilities of implementing different aspects of this concept into particular managerial functions and to analyze the barriers which companies have to face when implementing this concept. We chose to deal with the function of planning and organizing. We also describe the part managers play in this process. The analyzed barriers are divided into four groups, which represent economical, social, environmental and legislative obstacles.

Key Words: Barriers. Corporate Social Responsibility. Managerial function.

Abstrakt

Článok sa zaoberá koncepciou Udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania. Cieľom je charakterizovať možnosti implementácie prvkov USZP do vybraných manažérskych funkcií a zároveň analyzovať s tým spojené bariéry, s ktorými sa podniky musia vysporiadať pri zavádzaní prvkov tejto koncepcie. Vybrané manažérske funkcie, ktorými sme sa zaoberali, sú funkcia plánovania a funkcia organizovania. Ďalej sme sa zaoberali aj analýzou toho, akú rolu zohrávajú v tomto procese manažéri ako riadiaci systém podniku. Jednotlivé bariéry sme rozčlenili do štyroch skupín, ktoré reprezentujú ekonomické, sociálne, environmentálne a legislatívne prekážky.

Kľúčové slová: Bariéry. Manažérska funkcia. Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie.

JEL Classification: Q01, M14

Úvod

Spoločenská zodpovednosť je v našich podnikateľských podmienkach pomerne nový fenomén. Ide však o jeden z významných trendov v zlepšovaní činnosti podnikateľských subjektov. Podstatou koncepcie spoločenskej zodpovednosti je záujem podnikov nesprávať sa „sebecký“ a venovať pozornosť aj dôsledkom svojej činnosti na okolité životné prostredie.

Uplatňovanie princípov USZP je možné na všetkých úrovniach v podniku a môžu byť implementované do všetkých jeho činností a procesov, aj keď to nie je vždy jednoduché. S týmto procesom implementácie sú spojené viaceré odstrániteľné i neodstrániteľné bariéry.

Cieľom tohto článku je charakterizovať možnosti implementácie prvkov USZP do vybraných manažérskych funkcií a zároveň analyzovať s tým spojené bariéry.

1. Integrácia USZP do manažérskych procesov

„Integrácia USZP do podnikateľského prostredia je jedna z najväčších výziev, ktorej musia podniky v súčasnosti čeliť“ (Yuan, Bao, Verbeke, 2011, s. 75). S oddelením funkcie manažéra od vlastníka podniku sa stretávame s presnejším vymedzením jeho činností v podniku. Najviac využívané

je vymedzenie funkcií manažéra podľa podnikových procesov (Daft, 2011). Medzi jeho základné úlohy tak zaradujeme plánovanie, organizovanie, rozhodovanie, vedenie ľudí a kontrolu. Pri zavádzaní systému USZP do podnikovej praxe je nevyhnutné implementovať túto koncepciu do všetkých uvedených procesov v podniku, pričom kľúčovú úlohu pritom zohráva manažment podniku.

Podľa Zwetsloota (2003) je nevyhnutné realizovať prepojenie USZP s manažérskym systémom na základe troch princípov:

- robiť veci správne na prvýkrát,
- robiť správne veci,
- neustále zlepšovať a inovovať.

1.1 Úloha manažérov ako riadiaceho systému pri uplatňovaní USZP

Manažment je nevyhnutnou súčasťou akéhokoľvek podniku. Toto označenie sa používa aj na skupinu ľudí, ktorých poslaním je plniť manažérske funkcie. Tak ako kvalita ľudských zdrojov podniku ovplyvňuje jeho činnosť, je to aj s manažmentom. Osobnostné i profesionálne predpoklady na výkon takejto práce sú nevyhnutnou podmienkou zvládnutia procesu zavádzania zmien v podniku.

Rozmanitosť a náročnosť činností, úloh a rolí pri integrácii USZP do manažérskych procesov kladie na osobnosť manažéra vysoké nároky. Na ich zvládnutie je potrebné, aby mal manažér nevyhnutné predpoklady – vlastnosti, schopnosti a skúsenosti. Cascio a Aquinis (2010) zaradujú medzi najdôležitejšie manažérske schopnosti: technické znalosti, ľudské poznanie, koncepčné poznanie a projekčné schopnosti

Hlavným prvkom manažmentu je človek – manažér. Každý manažér je však iný, u každého sa nadobudnuté vedomosti, zručnosti a skúsenosti prejavujú iným spôsobom a využíva ich inak na zabezpečenie efektívnej implementácie USZP. Z psychologických charakteristík jednotlivých manažérov vyplýva ich postoj k práci. Na to, aby manažér efektívne zvládol integráciu USZP do procesov podniku, musí byť prirodzene otvorený zmenám a musí mať vysoký stupeň flexibility. Aj keď predpokladáme, že vrodené vlastnosti tu zohrávajú nezastupiteľnú úlohu, predsa len rozhodujúci význam pre úspešnú prácu manažéra bude mať skutočnosť, ako tieto vlastnosti bude manažér schopný rozvinúť, ako bude motivovaný a ochotný získavať ďalšie nevyhnutné znalosti, skúsenosti a zručnosti (<http://fsi.uniza.sk>).

Osobná etika manažéra závisí od jeho vlastných názorov, postojov a skúseností. Navonok sa prejavuje ako správanie sa manažéra k ľuďom, a to nielen ku svojim podriadeným, ale aj k obchodným partnerom, konkurentom a pod. Manažér uznávajúci koncepciu USZP by mal začať inštitucionalizáciou etických zásad do každodenného života v podniku ešte pred implementáciou USZP. Následne to zjednoduší proces uplatňovania princípov USZP (Lee, 2011).

Z perspektívy niektorých manažérov môže byť uplatňovanie USZP vnímané ako zložitá a riziková. Okrem toho, že musia vyriešiť množstvo s tým spojených problémov, musia tiež čeliť interným i externým tlakom zo strany stakeholderov (Yuan, Bao, Verbeke, 2011). Podľa Grita (2004) tieto inštitucionálne zmeny komplikujú prácu manažéra vzhľadom na skutočnosť, že zodpovednosti vedenia podniku sa nielen zvyšujú, ale stávajú sa tiež nejasnejšie a neoplatiteľnejšie.

Manažéri musia získať pre uplatňovanie USZP sociálnu legitimitu, a to hlavne prostredníctvom dialógu so všetkými zainteresovanými stranami, t.j. stakeholdermi (O'Riordan, Fairbrass, 2008). Nestačí ich však len informovať, ale musia vytvoriť priestor pre ich námietky a argumentáciu (Grit, 2004).

Pre podnik, ktorý je práve v procese implementácie USZP je výhodou, ak má manažment určité skúsenosti so zavádzaním hĺbkových zmien podnikového systému. Takéto skúsenosti mu umožňujú nielen zefektívniť svoju prácu v rámci manažmentu zmien, ale pomôžu mu aj orientovať sa na slabé miesta procesu implementácie a venovať im náležitú pozornosť. Určité schopnosti a zručnosti môže manažér nadobudnúť aj tréningom a školeniami, ale osobné skúsenosti sú vždy výhodou.

Základnou a najdôležitejšou úlohou manažérov je zabezpečiť plynulý a bezproblémový priebeh implementácie koncepcie USZP do podnikových procesov. Na splnenie tejto úlohy je nevyhnutné, aby využívali všetky dostupné nástroje. Manažéri a vedúci zamestnanci patria nielen do riadiaci systém podniku, ale predstavujú aj vzor pre ostatných zamestnancov podniku. Aj preto je nevyhnutné, aby demonštrovali svoju osobnú zainteresovanosť na uplatňovaní USZP. Ak by ostatní zamestnanci nadobudli pocit, že ich manažér, príp. priamy nadriadený nie je úplne oboznámený alebo sa

nestotožňuje s touto koncepciou, mohli by nadobudnúť pochybnosti. Takto by nevedome, prípadne aj vedome mohli zhoršovať podmienky integrácie USZP do daného podniku. Aj z tohto dôvodu je jednou z úloh manažmentu dostatočne informovať zamestnancov a jednoznačne vyjadriť svoj kladný postoj k implementácii tejto koncepcie, t.j. vytvoriť priaznivú atmosféru v podniku (Bolton, Kim, O’Gorman, 2011). Humphreyes a Brown (2000) navyše dodávajú, že manažment musí v zamestnancoch vytvoriť pocit hrdosti na aktivity podniku, ktorý posilní ich osobnú zainteresovanosť pri uplatňovaní princípov USZP.

Jednoznačne najťažšou úlohou manažmentu ako riadiaceho systému je preorientovať sa v spôsobe svojho vlastného myslenia. Manažéri musia začať premýšľať novým spôsobom o podniku a spoločnosti, integrovať do svojho myslenia princípy solidarity a subsidiarity (Kelly, 2004). Takýto v mnohých prípadoch radikálny posun v myslení nie je jednoduché zrealizovať a vyžaduje si to hlavne pevné odhodlanie a vnútorné presvedčenie o správnosti daného rozhodnutia.

Ďalšou z úloh manažmentu je, na základe podrobnej analýzy podniku, jeho činností a procesov, vypracovať plán integrácie USZP do podniku. Tento detailný plán musí obsahovať nielen definovanie spôsobov zavádzania zásad USZP, ale aj časový harmonogram realizácie jednotlivých činností.

Fooks a kol. (2012) zdôrazňujú, že USZP a jeho uplatňovanie nesmie byť realizované direktívnou formou, t.j. formou príkazov a nariadení. Týmto spôsobom by dochádzalo k zhoršovaniu vzťahov na pracovisku a nebolo by možné dosiahnuť zainteresovanosť zamestnancov. Zvoliť správny prístup nie je jednoduché. Je preto potrebné zvážiť aj citlivosť zamestnancov na zmenu (Kelly, 2004), vzhľadom na skutočnosť, že ak sa v podniku realizuje priveľa radikálnych zmien v relatívne krátkom časovom období, zamestnanci ich začnú vnímať skôr negatívne a chaoticky. Je úlohou manažérov stanoviť správny postup integrácie USZP do podnikových procesov. Were (2003) zdôrazňuje, že jasné a jednoznačné vedenie je jeden z kľúčových faktorov úspešnosti integrácie USZP do akéhokoľvek podniku.

Z uvedeného vyplýva, že osoba manažéra ako riadiaceho pracovníka podniku je kľúčová pri implementácii nových postupov a inovácií do podnikových procesov. Manažér musí nielen dohliadať na jednotlivé kroky implementácie, kontrolovať ich, ale musí aj operatívne riešiť vzniknuté nezhody.

1.2 Integrácia USZP do procesu plánovania

V súčasnom podnikateľskom prostredí musia podniky čeliť čoraz väčším tlakom na environmentálnu a sociálnu zodpovednosť (Coupland, 2005). Lee (2011) zdôrazňuje, že uvedené si vyžaduje, aby si podniky vytvorili svoje vlastné spoločensky zodpovedné stratégie na základe jedinečných podmienok v podniku. Koncepcia spoločenskej zodpovednosti musí preniknúť do všetkých oblastí riadenia podniku. Je dôležité zakomponovať prvky USZP nielen do tých činností podniku, ktoré prezentujú podnik navonok, ale aj do tých procesov a činností, ktoré zákazník nevidí. Podnik by tak nemal spoločensky zodpovedné podnikanie iba deklarovať, ale aj reálne uplatňovať jeho zásady. Najlepším spôsobom ako dosiahnuť integráciu USZP do všetkých procesov v podniku je zakomponovať tieto zásady do podnikových plánov.

Integrácia USZP do procesu plánovania začína pri charakterizovaní poslania podniku. Sákal a kol. (2007) zdôrazňujú, že poslanie podniku vymedzuje hranice, v ktorých sa má podnik pohybovať. Je formálne deklarované a zverejňované. Každý spoločensky zodpovedný podnik musí mať tieto zásady zakotvené vo svojom poslaní, ktoré predstavuje nielen nástroj prezentácie sa podniku navonok, ale tvorí aj základ pre tvorbu vízie a cieľov podniku. Zásady USZP, ako sú zodpovednosť podniku za dôsledky svojej činnosti, integrita, rešpekt a inovácie (Snidder, Hill, Martin, 2003; Naor, 1982), musia tvoriť kľúčovú časť poslania podniku a musia byť dostatočne charakterizované a jasne vymedzené. Následne nebude dochádzať k ich nesprávnej interpretácii príp. mylnému pochopeniu (Humphreyes, Brown, 2000).

Na základe poslania podniku sú definované jeho ciele. Z časového hľadiska rozlišujeme strategické a operatívne ciele, z hľadiska hierarchie nadradené a podriadené ciele a z finančného hľadiska rozlišujeme monetárne a nemonetárne ciele. Pri integrácii USZP do podnikovej praxe je nevyhnutným predpokladom úspešnosti, že ciele na všetkých úrovniach musia byť v súlade so zásadami USZP. Z historického hľadiska dlhodobo dominovala maximalizácia zisku ako najvyšší cieľ podniku. V súčasnej trhovej ekonomike však nastal prechod k maximalizácii trhového podielu podniku ako jeho hlavného cieľa. Obidva tieto monetárne ciele ostávajú dôležité aj v spoločensky zodpovednej organizácii, keďže ich splnenie je základným predpokladom prežitia podniku. Napriek tomu sa podnik nemôže usilovať splniť svoje monetárne ciele za každú cenu. V koncepcii USZP vychádzame

z predpokladu nesebeckosti v dosahovaní cieľov, t.j. podnik vyvíja úsilie na dosiahnutie svojich cieľov, ale nie za cenu poškodenia iných subjektov či životného prostredia.

Aj pri integrácii prvkov USZP do systému cieľov podniku platí, že obsah cieľa musí byť jasne definovaný tak, aby mu všetci porozumeli. Musí byť konkrétny, kvantifikovateľný a dosiahnuteľný. Práve zabezpečenie zrozumiteľnosti a kvantifikovateľnosti cieľov môže spôsobovať podniku integrujúcemu USZP najväčšie problémy. Hlavne v prípade, ak ide o podnik, ktorý predtým nemal jasne definovanú politiku kvality a spracovaný etický kódex. V procese stanovovania cieľov však platí, že zodpovedný nie je len predstaviteľ manažmentu podniku, ale ja tí, ktorí sa podieľajú na plnení týchto cieľov.

Úlohou manažmentu je zabezpečiť v prvom rade vnútornú súdržnosť princípov USZP s praktikami podniku. Následne musia zabezpečiť vonkajšiu konzistenciu plánov s požiadavkami stakeholderov (Yuan, Bao, Verbeke, 2011). Egels-Zanden a Wahqvist (2007) dodávajú, že práve z tohto dôvodu je nevyhnutné tento plán so stakeholdermi konzultovať.

Integráciou USZP do podnikových procesov získa podnik ďalšie nevyhnutné koncepcie, ktoré musí podnik začleniť do systému svojich cieľov v procese plánovania. Ide napr. o: trvalo udržateľný rozvoj, zabezpečenie ochrany životného prostredia a sociálne ciele (Fooks a kol., 2012; Sákal a kol. 2007).

V personálnom pláne musia byť zohľadnené práva a potreby jednotlivých zamestnancov. Z Normy ISO 26 000 vyplýva, že sociálna ochrana sa premieta do kategórií ako sú „odmeny za vykonanú prácu, pracovný čas, prestávky na oddych, dovolenka, disciplinárne konanie a postupy pri ukončení pracovného pomeru, ochranu v materstve a sociálne podmienky“ (Norma ISO 26 000, s. 44).

Pirsch, Gupta a Grau (2007) sa zaoberajú prepojením koncepcie USZP s marketingovými aktivitami podniku. Z ich názorov vyplýva, že v marketingovom pláne ostáva aj naďalej jedným zo strategických cieľov zvýšenie lojality zákazníkov. Integrácia zásad spoločenskej zodpovednosti sa môže stať jedným z kľúčových nástrojov ako tento cieľ naplniť. Manažment by mal preto orientovať marketingové stratégie na budovanie imidžu podniku ako organizácie uplatňujúcej zásady USZP.

V neposlednom rade je dôležité, aby si manažéri v procese plánovania položili dve základné otázky: Pozeráme sa na problém dostatočne zoširoka?, Sú obchodné rozhodnutia v súlade nielen s monetárnymi cieľmi, ale aj s etickými princípmi? (Humphreys, Brown, 2000). Iba v prípade kladnej odpovede na obe otázky, môžu manažéri vyhlásiť, že sa im podarilo implementovať koncepciu USZP do procesov plánovania v ich podniku.

1.3 Integrácia USZP do procesu organizovania

Organizovanie ako manažérska funkcia plní svoje poslanie v procese integrácie USZP spolu s ostatnými manažérskymi funkciami. V manažmente podniku predstavuje funkcia organizácie komplexný sociálno-technický systém v interakcii s prostredím, ktorý má ciele, štruktúru a procesy. Jej úlohou je usporiadať ľudí, vecné prostriedky a informácie v podniku tak, aby bola zabezpečená čo najvyššia efektívnosť realizácie činností a vytvoriť podmienky pre splnenie cieľov podniku.

Podľa Boltana, Kima a O’Gormana (2011) organizačný proces v koncepcii USZP stavia zamestnancov do centra pozornosti. Ide o dynamicky rozvíjajúci sa proces, ktorý sa spolieha na zainteresovanosť zamestnancov ako hlavného stakeholdera pri spoluvytváraní a implementácii.

Základnou úlohou manažmentu z hľadiska funkcie organizácie je uplatniť zásady USZP pri organizácii práce zamestnancov. Rozhodujúcim faktorom je aj skutočnosť, že zamestnanci by mali mať právo vyjadriť sa, t.j. mali by byť zainteresovaní na organizačnom procese podniku. Vychádzajúc z uvedeného predpokladu, cieľom podniku by malo byť zabezpečiť takú organizačnú štruktúru, ktorá umožňuje rozvíjať tvorivú prácu, využívať individuálny potenciál každého zamestnanca pri dodržiavaní zásad USZP.

Pri organizácii práce v podniku musí mať manažment na zreteli predovšetkým skutočnosť, že „práca nie je tovar. Zamestnancov nemožno považovať za výrobný faktor a predmet pôsobenia tých istých trhových síl, aké sa vzťahujú na tovar“ (Norma ISO 26 000, s. 42). Pri organizácii práce musí mať manažment podniku na zreteli, že v centre je vždy človek ako živá bytosť so svojimi právami. Podľa Jonkera a de Witta (2006) z tohto dôvodu nesmú manažéri podceňovať faktory ako sú transparentnosť a dôvera a ich vplyv na pracovné výkony. Náklady na budovanie podnikovej kultúry nesmú byť chápané ako vyhodnené peniaze, ale ako investícia do rozvoja podniku, ktorá sa

v budúcnosti niekoľkonásobne vráti v podobe spokojných zamestnancov. Osobná zainteresovanosť zamestnancov tiež prispieje k dosiahnutiu udržateľnosti zavedených princípov USZP (Bolton, Kim, O’Gorman, 2011).

Manažéri tiež musia vytvoriť také prostredie, v ktorom môžu zamestnanci dosahovať skupinové ciele pri minimalizácii spotreby času, peňazí, nespokojnosti a pod.

Pracovníci a zamestnanci bez akéhokoľvek rozdielu majú právo vytvoriť organizácie podľa ich vlastného výberu a na základe pravidiel príslušného podniku do nich vstúpiť bez predchádzajúceho povolenia (Norma ISO 26 000). Zamestnancom tiež musí byť umožnené vytvorenie neformálnych organizácií v rámci podniku. Manažment uznávajúci princípy USZP im nemá právo v takejto činnosti brániť a mal by túto organizáciu rešpektovať.

Podľa Zwetsloota (2003) a Grita (2004) by mal manažment v kontexte sociálnej zodpovednosti venovať špeciálnu pozornosť procesom deregulácie a delegovania právomocí. Manažéri nižších úrovní tak získajú viac právomocí a zároveň dochádza k zefektívneniu práce v podniku. Vedúci zamestnanci ďalej získajú väčšiu slobodu v rozhodovaní, ale aj viac zodpovednosti za činnosti podniku.

2. Bariéry uplatnenia USZP v praxi podnikov

Pri zavádzaní akýchkoľvek inovácií do podniku sa vyskytnú bariéry ich implementácie. Chmielarz (2004, s. 251) hovorí, že „čím je nový projekt inovatívnejší a komplexnejší, o to viac bude jeho implementácia sťažená. Manažment podniku s tým musí počítať a pripraviť sa takúto situáciu. Niektoré bariéry môžu byť cieľavedomou činnosťou odstránené, pri iných môže byť iba zmiernený vplyv ich pôsobenia na podnikové procesy.

Takéto bariéry môžeme rozdeliť do dvoch hlavných skupín, a to bariéry týkajúce sa hmotnej stránky implementácie a bariéry vo vzťahu k zainteresovaným stranám, t.j. sociálne bariéry. Prvá skupina bariér zahŕňa ekonomické, environmentálne a legislatívne bariéry.

2.1 Ekonomické bariéry uplatnenia USZP

Implementácia prvkov USZP do podniku je zložitý a náročný proces. Jedným z primárnych faktorov, ktoré tento zámer podniku ovplyvňujú, je ekonomická stránka implementácie inovácií v podnikoch. Pre väčšinu podnikov je stále najvýznamnejším faktorom ovplyvňujúcim rozhodovanie v podniku ekonomická analýza plánovanej investície, jej nákladov a návratnosti.

Zavedenie USZP do podniku môžeme z ekonomického hľadiska hodnotiť ako investíciu do rozvoja podniku. Podľa Sákala a kol. (2007) by mal byť rozvoj podniku cieľavedomým podnikateľským zámerom. Z toho vyplýva nevyhnutnosť dôkladného naplánovania celého procesu implementácie. Podľa Chmielarza (2004) môžu byť v tomto prípade prekážkami implementácie hlavne nedostatky v dokumentácii podniku a s tým súvisiaci neadekvátny odhad zdrojov. Jindal a Singh Sangwan (2011) zdôrazňujú, že takto vzniknuté nedostatky v plánovaní môžu pri implementácii USZP spôsobiť tvorbu dodatočných, neplánovaných nákladov.

Významnou ekonomickou bariérou uplatňovania USZP v podniku môže podľa Raja, Shankara a Suhaiba (2007) byť aj dostupnosť zdrojov pre nové procesy. Podnik musí brať do úvahy aj tento faktor a s tým súvisiaci nárast v nákladoch na realizáciu zámeru. Podobným spôsobom sa prejaví aj nepriaznivá dostupnosť nevyhnutných technológií, a to hlavne v prípade, že používané technológie nie sú dostatočne flexibilné a nie je možné ich prispôbiť novým podmienkam. Podnik musí v súvislosti so zavádzaním nových technológií zohľadniť aj náklady udržateľnosti týchto technológií (Jindal, Singh Sangwan, 2011). Vplyvom vysokých nákladov na udržiavanie technológií, ako aj celej koncepcie USZP v podniku, sa môžu niektorí zamestnanci snažiť o zrušenie alebo zmiernenie niektorých zásad s cieľom dosiahnutia podnikových, ako ich osobných cieľov. Zavedenie koncepcie USZP do podniku predpokladá prísne dodržiavanie stanovených zásad, pričom je dôležité, aby sa časom nezačali v podniku zanedbávať niektoré činnosti a obchádzať zásady spoločenskej zodpovednosti.

„Rozhodnutie o realizácii investičného zámeru je veľmi náročnou, zodpovednou a takmer vždy i riskantnou činnosťou“ (Jáč, 2012, s. 50). Zodpovednosť za všetky najdôležitejšie rozhodnutia spojené s implementáciou USZP do podniku leží na pleciach manažérov. Vysoká výška investície

a vysoký stupeň neistoty sú podľa Raja, Shankara a Suhaiba (2007) dva najvýznamnejšie faktory v rozhodovacom procese. Je úlohou manažérov zhodnotiť nákladovú efektívnosť uplatnenia USZP.

Vo všeobecnosti platí, že čím sú náklady na implementáciu USZP vyššie, tým nižší je stupeň akceptácie celej koncepcie. Krzemien a Wolniak (2005) uvádzajú, že v súčasnosti trpia podniky nedostatkom kapitálu, ktorý vytvára problémy pri realizácii novej investície. Kríza na svetových trhoch ovplyvňuje finančnú stabilitu podnikov. V mnohých z nich existujú problémy týkajúce sa zhromažďovania kapitálu. Preto, aj keď sú manažéri a zamestnanci hlboko presvedčení o nutnosti uplatnenia koncepcie USZP, výhody tohto postupu nie sú dostatočné v situácii, kedy nie je dostupný kapitál na realizáciu tohto zámeru.

Jáč (2012) tvrdí, že každý investičný zámer je realizovaný za predpokladu návratnosti vložených prostriedkov. Avšak pri implementácii koncepcie USZP nemôže byť finančná efektívnosť projektu tým najdôležitejším rozhodovacím faktorom. Vložený kapitál sa spoločensky zodpovedným podnikom vráti aj v podobe efektov, ktoré nie je jednoduché jednoznačne kvantifikovať. Ide o faktory ako spokojnosť zamestnancov, lojalita zákazníkov, transparentnosť dodávateľsko-odberateľských vzťahov, ochrana životného prostredia a pod.

Sákal a kol. (2007) považujú za najvýznamnejšie bariéry uplatňovania USZP v podnikoch výšku požadovaných investícií, prevádzkové náklady zariadení na ochranu životného prostredia, ekologizáciu technológií, nedostatočné informácie a časové hľadisko. Tieto faktory prispievajú k tvorbe negatívneho postoja stakeholderov. Nedostatočné, prípadne mylné informácie môžu spôsobovať vznik dodatočných, často zbytočne vysokých nákladov implementácie USZP. Problém môže predstavovať aj čas nevyhnutný na integráciu prvkov tejto koncepcie do systému podnikových procesov. Vzhľadom na skutočnosť, že ide o komplexný a náročný proces zahŕňajúci transformáciu mnohých podnikových procesov, nejde o krátkodobú záležitosť.

Raj, Shankar a Suhaib (2007) hovoria o dynamických trhových podmienkach a ich vplyve na činnosť podniku. Z hľadiska faktorov, ktoré tieto autori zohľadňujú, je pri implementácii USZP do podniku nevyhnutné zohľadniť aj vývoj na trhoch produktov a trhoch výrobných faktorov a ich vplyv na podnik. Jáč (2012) zdôrazňuje, že ak podnik realizuje svoju činnosť aj na zahraničných trhoch, musí nevyhnutne brať do úvahy vývoj nielen domácej, ale aj zahraničnej ekonomiky. Z toho dôvodu musia manažéri vo svojich rozhodnutiach zohľadniť nielen ekonomické bariéry uplatňovania USZP vyplývajúce z domácich trhových podmienok, ale aj z tých zahraničných. Týka sa to napríklad zohľadňovania strát z kurzových rozdielov.

2.2 Sociálne bariéry uplatnenia USZP

Druhú skupinu bariér implementácie zásad USZP do podniku tvoria sociálne bariéry. Na jednej strane ide o bariéry, ktoré môžu v tejto situácii podniku spôsobovať najväčšie problémy, ale na druhej strane sú tieto prekážky odstrániteľné.

Uplatňovanie USZP v podniku vyžaduje kooperáciu všetkých zainteresovaných strán (Pennington a kol., 2007). Sákal a kol. (2007) rozčleňujú tieto záujmové skupiny z hľadiska ich postavenia voči podniku na vnútorné a vonkajšie. Prvú skupinu tvoria zamestnanci podniku, predstavenstvo, akcionári a pod. Vonkajšie záujmové skupiny zahŕňajú zákazníkov podniku, dodávateľov, vládu, odbory a širokú verejnosť.

Významnú úlohu pri uplatňovaní USZP zohrávajú dva predovšetkým hlavné faktory, a to dôvera a komunikácia. Newton (2002) hovorí o nedôvere zamestnancov voči vedeniu ako o jednej z najväčších bariér zavádzania akejkoľvek zmeny v podniku. Je zrejmé, že zamestnanci, ktorí nedôverujú manažmentu podniku, nebudú veriť ani v ich aktivity, a tie zahŕňajú aj uplatňovanie prvkov koncepcie USZP. Takýto zamestnanci budú vedome klásť prekážky v procese implementácie a až dovtedy, kým sa sami nepresvedčia o výhodách, ktoré im z neho plynú, budú vnímať celý koncept USZP skôr negatívne. Podobne nepriaznivo sa prejaví aj nedôvera ostatných stakeholderov. V tomto prípade platí, že nedôvera je možné odstrániť efektívnou komunikáciou. Manažéri musia mať schopnosť vyriešiť problémy a zároveň aj vyhovieť požiadavkám podniku. Musia zvoliť správny spôsob ako preniesť svoje názory zainteresovaným osobám. Nejde však len o internú komunikáciu v rámci podniku, ale aj o prezentovanie sa podniku navonok. Nesprávne zvolené komunikačné nástroje a nevhodným spôsobom naformulovaná správa môže viesť k mylnému chápaniu snahy podniku.

Voľba správneho prístupu ku stakeholderom je jedným z kľúčových faktorov úspešnosti zvládnutia zmien. Manažéri sú niekedy až príliš rýchli a zamestnanci často nemajú dostatok času na

realizáciu ich nespočetných nových nápadov za predpokladu, že predmetom intervencie manažérov je interakcia medzi schopnosťami zamestnancov zvládať zadané úlohy, a tým čo od nich manažéri očakávajú. V dôsledku uvedeného, sa zamestnanci môžu sťažovať na množstvo zmien, a to aj napriek tomu, že vnímajú progresívnu víziu manažmentu podniku ako pozitívnu. Ideologicky zainteresovaní manažéri však môžu stratiť zo zreteľa realitu v podniku. Vedia však ako brániť svoje rozhodnutia s veľkou vervou a podporujú ich dobrými argumentmi (Grit, 2004). Citlivosť zamestnancov na zmenu preto nie je možné podceňovať (Kelly, 2004).

Môžeme definovať aj ďalšie faktory, ktoré spôsobujú nemalé sociálne bariéry implementácie USZP. Je potrebné brať do úvahy to, ako manažéri definujú svoje očakávania a požiadavky voči svojim zamestnancom. Na strane druhej tiež samotní zamestnanci majú svoje očakávania. S prihliadnutím k tejto skutočnosti, by bolo ideálne, keby boli tieto očakávania komplementárne.

Ďalšie bariéry môžu vznikáť z hľadiska psychologických faktorov ovplyvňujúcich jednotlivé zainteresované osoby. Stark (2005) sa vo svojej práci venuje problematike zavádzania zmien, a to z hľadiska ich zvládania jednotlivými osobami v rámci podniku. Vrcholový manažment je zodpovedný za vedenie ľudí. Musí dostatočne motivovať a presvedčiť nielen svojich podriadených, ale aj akcionárov, členov predstavenstva, dozornej rady a pod. Bariérou úspešnosti môže byť v tomto prípade aj nedostatok ich osobnej zainteresovanosti a zlé vedenie. Je ťažké iných presvedčiť o niečom, čomu sami manažéri neveria alebo nie sú vnútorne presvedčení o výhodách.

Členovia stredného manažmentu podniku sa v prípade zavádzania nových postupov v podniku môžu obávať straty pozície a zodpovedností (Newton, 2002). Orientujú sa skôr na vlastné kariérne ciele, ktoré nemusia byť konzistentné s novými cieľmi podniku. Takýto zamestnanec budú vedome i nevedome klásť prekážky zavádzania zmien a svojimi názormi ovplyvňovať aj ďalších kolegov, príp. podriadených, čo sa prejaví hlavne v narušení tímovej práce. Za predpokladu, že nedôjde k participácii zo strany zamestnancov na aktivitách manažérov, bude len ťažko možné dosiahnuť splnenie stanovených cieľov. Ak takáto situácia v podniku nastane, je nevyhnutnou úlohou manažérov zabezpečiť vytvorenie takého pracovného prostredia, ktoré by stimulovalo zamestnancov k plneniu ich pracovných úloh. Sákál a kol. (2007), Attri a kol. (link.springer.com) zdôrazňujú, že vnútorní stakeholderi si vytvárajú názor a orientujú sa hlavne podľa podnikovej kultúry a vnútropodnikovej mienky. Z toho dôvodu musia zohľadniť manažéri pri zavádzaní zmien aj skutočnosť, že aj jednotlivé prvky podnikovej kultúry môžu vytvárať bariéry v uplatňovaní koncepcie USZP. Tieto bariéry je však možné odstrániť tým, že podnik bude dodržiavať samotné zásady USZP ako je dodržiavanie práv zamestnancov, ich slobôd, rešpektovanie ich nárokov a požiadaviek, antidiskriminácia a pod. V tomto prípade platí, že ak sú tieto zásady naozaj dodržiavané a nie len navonok deklarované, zamestnanci sa časom presvedčia o ich výhodách a vytvoria si osobnú zainteresovanosť na uplatňovaní USZP v ich podniku.

Získať zainteresovanosť vonkajšej skupiny stakeholderov je rovnako náročný proces. Sákál a kol. (2007) tvrdia, že zákazníci, dodávatelia a široká verejnosť hodnotia celkovú povesť podniku, jeho dôveryhodnosť a spoľahlivosť značky. Ovpľývajú ich hlavne verejné vyhlásenia a propagácia podniku. Najväčšou prekážkou v získaní podpory tejto skupiny môžu byť samotné aktivity podniku. V tomto prípade je dôležité, aby podnik nielen verejne deklaroval aktivity, ktoré vykonáva v súlade so zásadami USZP, ale ich aj v praxi reálne dodržiaval. Pretože aj tu platí, že stratenú dôveru je veľmi ťažké získať späť.

Pre podnik uplatňujúci USZP je rovnako ako pre každý iný podnik nevyhnutné získať kvalitný personál (Krzemien, Wolniak, 2005), čo môže byť v súčasných podmienkach na trhu práce značne problematické. Nový zamestnanec, ktorý je prijímaný do spoločensky zodpovedného podniku, sa ľahšie prispôbi pracovným podmienkam ako zamestnanec, ktorý musel prejsť celým procesom implementácie zmien, a to hlavne v prípade, že nebol tento proces plynulý a efektívny. Podnik tak musí preskúmať aj možnosti získania osobnej zainteresovanosti pri výbere nových zamestnancov.

Pre každý podnik je výrazným sociálnym problémom fluktuácia zamestnancov (Go, Chan, Chung, 1996). Stabilita práce by mala byť jedným z cieľov v politike spoločensky zodpovedného podniku. Avšak v praxi je naplnenie tohto cieľa spojené s množstvom prekážok a negatívnych faktorov. Ich vplyv nikdy nie je možné celkom odstrániť, ale je možné ho oslabiť. Najvhodnejším nástrojom je vhodne nastavená personálna politika spoločensky zodpovedného podniku a sociálne benefity pre zamestnancov.

Sociálne bariéry uplatňovania koncepcie USZP tvoria najväčšiu skupinu prekážok pre samotný podnik. Pozitívom však je, že vplyv mnohých z týchto sociálnych faktorov je možné znížiť a pri rešpektovaní všetkých stanovených podmienok cieľavedomou snahou aj odstrániť. Najlepším pomocníkom spoločensky zodpovedného podniku je v tomto prípade čas. Tým, že bude podnik

dôsledne dodržiavať zásady USZP vo všetkých aspektoch svojej činnosti, skôr či neskôr presvedčí všetky zainteresované strany o výhodách, ktoré z toho plynú nielen pre nich samotných a pre podnik, ale aj pre celú spoločnosť.

2.3 Environmentálne bariéry uplatnenia USZP

Sákal a kol. (2007) uvádzajú, že vnímanie stability životného prostredia sa stáva čoraz výraznejším a uvedomelejším. Dianie vo svete v čoraz väčšej miere ovplyvňujú environmentálne problémy. Z toho dôvodu nastal posun v myslení ľudí a orientácií podnikov smerom k trvalo udržateľnému rozvoju (Egelston, 2013) a znižovaniu environmentálnej záťaže vytvárajanej podnikmi. Tieto princípy sú aj súčasťou koncepcie USZP. Kým niektoré výhody plynúce z implementácie environmentálnych opatrení USZP sú zjavné a v mnohých prípadoch dokonca aj kvantifikovateľné, ďalšie nadobudnú význam až v dlhšom časovom období od ich zavedenia v podniku.

Environmentálne bariéry uplatnenie USZP sa prejavujú hlavne v obmedzenosti zdrojov (Heiberg, Wellmer, 2012). Spoločensky zodpovedné podniky sa snažia hľadať pre svoju činnosť alternatívne zdroje, ktorých získanie a využívanie by v menšej miere zaťažovalo životné prostredie. Problémom však je aj dostupnosť takýchto zdrojov. Príčiny spočívajú hlavne v zastaranosti technológií a v nedostatočnej podpore zo strany štátu. V mnohých prípadoch by musel podnik vymeniť väčšiu časť svojej technológie, ak by chcel začať vo väčšej miere využívať alternatívne zdroje. Mnohé, hlavne malé a stredné podniky by neboli schopné znášať takúto finančnú záťaž. Pomocnú ruku by im v takejto situácii mal podať štát, čo je ale možné iba za podmienok, ak jeho legislatíva obsahuje programy podpory implementácie inovácií v ekologickejších technológiách. Avšak v mnohých štátoch nie je takáto podpora dostatočná, prípadne úplne absentuje.

Ďalším problémom pre spoločensky zodpovedný podnik môže byť jeho vlastná výrobná stratégia. Manažéri musia dôkladne analyzovať túto stratégiu. Následne musia vybrať také produkty, ktorých výroba by v čo najmenšej miere vytvárala environmentálnu záťaž na prostredie. Zároveň by tieto produkty mali byť šetrné k životnému prostrediu aj v procese ich používania zákazníkmi podniku a taktiež by nemal pri ich likvidácii vznikať odpad neúmerne zaťažujúci životné prostredie.

Každá ekonomická a podnikateľská činnosť je spojená s výskytom externalít (Vega-Redondo, 1999). Na jednej strane podnik ovplyvňuje externality vznikajúce pri spotrebnej aktivite iných subjektov, ale na druhej strane vytvára externality samotný podnik (Sákal a kol., 2007). Podnik sa môže snažiť minimalizovať tvorbu vlastných externalít a obmedziť ich negatívne dôsledky na okolie, ale čo ovplyvniť nemôže, je činnosť iných subjektov. V takomto prípade môžu podniku vznikať aj náklady na odstránenie environmentálnej škody, ktorú sám priamo nespôsobil.

Jednou zo súčastí koncepcie USZP je aj environmentálne účtovníctvo (Hyršlová, 2009). Transformácia účtovného aparátu ne tento spôsob účtovania môže pre podnik predstavovať ďalšiu významnú prekážku uplatňovania USZP.

Podľa Sákala a kol. (2007, s. 285) medzi ďalšie environmentálne bariéry, ktoré ovplyvňujú podnik implementujúci koncepciu USZP patria: „zosúladenie činnosti podniku s obmedzeniami, ktoré sa týkajú ochrany životného prostredia, zosúladenie s miestnymi alebo spoločenskými normami na ochranu životného prostredia s prihliadnutím na najprísnejšie formulované normy, spolupráca s orgánmi“.

2.4 Legislatívne bariéry uplatnenia USZP

Kľúčovým predpokladom podnikania je existencia právneho štátu. Podnik najlepšie funguje a vytvára hodnoty v prostredí s jednoznačnými, transparentnými a predvídateľnými pravidlami. Z toho dôvodu najvšeobecnejšiu skupinu bariér tvoria legislatívne bariéry, keďže ovplyvňujú všetky podniky rovnako.

Od vzniku konceptu USZP sa začali objavovať jeho definície, a to nielen v národných legislatívach, ale aj v dokumentoch medzinárodných organizácií a zoskupení. Európska komisia vydala v roku 2001 tzv. Zelenú knihu. Ide o dokument, ktorý obsahuje aj charakteristiku USZP. Zameriava sa predovšetkým na faktory ako sú kooperácia so stakeholdermi, „rozvoj nie rast“ a vyjadrenie záväzku zvyšovať kvalitu života v spoločnosti (Sopková, Rašková, 2012). V tomto kódexe je zahrnutý aj opis s tým súvisiacich problémov, s ktorými sa musia podniky uplatňujúce USZP

vysporiadať. Vychádzajúc zo zásady transparentnosti v konaní podniku, sú najvýznamnejšími bariérami porušovanie zákonov, korupcia a úplatkárstvo.

Podľa Sopkovej a Raškovej (2012) vnímajú slovenské podniky koncept spoločenskej zodpovednosti v prvom rade len v legislatívnom kontexte, t.j. určujúce sú zákony, ktoré sa ich priamo týkajú. Z toho vyplýva, že ak je v danom štáte slabá legislatívna podpora implementácie USZP, bude to negatívne pôsobiť na podniky, ktoré sa práve o to snažia. Nejasnosti v legislatíve, veľké množstvo výnimiek a často sa meniace zákony sú veľkou bariérou, s ktorou sa musia podniky vysporiadať. Sme presvedčení, že nie potrebné predpisy ovplyvňujúce podniky meniť často, napr. novelizovať daňové zákony niekoľkokrát ročne. Štát by mal vo svojej politike stanoviť strednodobú stratégiu zlepšovania podnikateľského prostredia so zameraním sa na jeho kľúčové zložky. Hlavne menšie podniky nedisponujú často krát nevyhnutnou vyjednávacou silou na to, aby cieľavedomým lobbingom nepriaznivé podmienky panujúce v danom štáte zmenili. Nevyhnutne sa im preto musia prispôbiť a nájsť spôsob ako sa s touto situáciou vyrovnáť bez toho, aby sa museli uchýliť k porušeniu niektorej zo zásad USZP. Podniky realizujúce svoju činnosť aj na zahraničných trhoch, majú situáciu o to ťažšiu, že sa s týmito bariérami stretávajú aj v iných krajinách, a to v rozdielnej miere.

Politika štátu môže podniky ovplyvňovať pozitívne aj negatívne. Na jednej strane z jej nástrojov môžu podniku plynúť výhody v podobe dotácií, subvencií a grantov. Avšak na druhej strane sa musí vysporiadať s tým súvisiacimi poplatkami, daňami a zároveň musí dodržiavať limity stanovené vládou alebo medzinárodnými organizáciami, napr. emisné povolenia. (Sákal a kol., 2007). Nástroje politiky štátu však zohrávajú aj ďalšiu, nemenej dôležitú úlohu pri uplatňovaní koncepcie USZP v podnikoch. Ide o motivačnú úlohu. Adekvátne nastavená politika štátu môže podnecovať podniky zavádzať koncepciu USZP, ak sú jednoznačné výhody, ktoré by podnikom z toho mohli plynúť. Vhodným príkladom sú daňové úľavy, ktoré mnohé štáty poskytujú podnikom, ktoré sa zavádzajú technológie na znižovanie záťaže na životné prostredie. Naopak ak legislatíva stavia podnikom viac prekážok ako výhod, môže táto bariéra pôsobiť pri zavádzaní koncepcie USZP demotivujúco.

Záver

V článku sme sa zaoberali uplatňovaním prvkov koncepcie Udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania do vybraných manažérskych funkcií. Charakterizovali sme predovšetkým funkcie plánovania a organizovania v podnikoch a hodnotili sme úlohu manažérov ako riadiaceho systému podniku.

Zistili sme, že USZP je možné implementovať do všetkých aspektov plánovania a organizovania činností v podnikoch. Základom je zabezpečiť správne vedenie a riadenie implementačného procesu, ktoré môže byť dosiahnuté predovšetkým kvalitným riadiacim systémom. Z toho vyplýva, že úloha manažérskeho systému nemôže byť v tomto implementačnom procese podceňovaná.

V článku sme ďalej analyzovali bariéry, ktoré sťažujú proces implementácie USZP do podnikových činností. Jednotlivé bariéry sú spojené s rôznym stupňom odstrániteľnosti ich vplyvu. Vo všeobecnosti platí, že medzi najťažšie odstrániteľné bariéry patria legislatívne prekážky. Jednoduchšie je pre podnik odstrániť a vyrovnáť sa s ekonomickými a sociálnymi bariérami. Manažment podnikov však pritom musí mať neustále na pamäti skutočnosť, že uplatňovanie USZP v ich podniku im prinesie nezanedbateľné ekonomické i mimoeconomické prínosy.

Tento príspevok je podporovaný Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP -0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“. Tento príspevok je zároveň súčasťou schváleného projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“.

Zoznam použitej literatúry

1. ATTRI, R. a kol. Analysis of barriers of total productive maintenance (TPM) [online]. In *International Journal of System Assurance Engineering and Managment* [cit. 2013-01-21]. Dostupné na internete: <<http://link.springer.com/article/10.1007/s13198-012-0122-9#>>.

2. BOLTON, S. C., KIM, R. C., O'GORMAN, K. D. 2011. Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study. In *Journal of Business Ethics*, roč. 101, 2011, č. 1. ISSN 1573-0697. s. 61-74.
3. CASCIO, W. F., AQUINIS, H. 2010. *Applied Psychology in Human Resources Management*. New Jersey : Prentice Hill Publishing, 2010. 552 s. ISBN 978-0136090953.
4. COUPLAND, C. 2005. Corporate Social Responsibility as Argument on the Web. In *Journal of Business Ethics*, roč. 62, 2005, č. 4. ISSN 1573-0697. s. 355-366.
5. DAFT, R. L. 2011. *Management*. Mason : South-Western College Publishing, 2011. 704 s. ISBN 978-0538479530.
6. ENGELSTON, A. 2013. *Sustainable Development. A History*. Amsterdam : Springer Netherlands, 2013. 118 s. ISBN 978-94-007-4878-1.
7. EGELS-ZANDEN, N., WAHLQVIST, E. 2007. Post-Partnership Strategies for Defining Corporate Responsibility: The Business Social Compliance Initiative. In *Journal of Business Ethics*, roč. 70, 2007, č. 2. ISSN 1573-0697. s. 175-189.
8. FOOKS, G. a kol. The Limits of Corporate Social Responsibility: Techniques of Neutralization, Stakeholder Management and Political CSR [online]. In *Journal of Business Ethics* [cit. 2013-01-21]. Dostupné na internete: <<http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1250-5>>
9. GO, F. M., CHAN, A., CHUNG, T. K. Y. 1996. Barriers to Implementing Quality Management in Hong Kong's Hotels. In *Zborník z Medzinárodnej konferencie Information and Communication Technologies in Tourism*, Innsbruck : Springer Vienna, 1996. ISBN 978-3-7091-7598-9. s. 160-167.
10. GRIT, K. 2004. Corporate Citizenship: How to Strengthen the Social Responsibility of Managers?. In *Journal of Business Ethics*, roč. 53, 2004, č. 1-2. ISSN 1573-0697. s. 97-106.
11. HEIBERG, S., WELLMER, F. – W. 2012. *Stretching the Availability of Non-renewable Resources*. Amsterdam : Springer Netherlands, 2012. 270 s. ISBN 978-90-481-8679-2.
12. HUMPHREYS, M., BROWN, A. D. 2008. An Analysis of Corporate Social Responsibility at Credit Line: A Narrative Approach. In *Journal of Business Ethics*, roč. 80, 2008, č. 3. ISSN 1573-0697. s. 403-418.
13. HYRŠLOVÁ, J. 2009. Učetnictví udržitelného rozvoje podniku [online] [cit. 2013-01-21]. Dostupné na internete: <http://www.enviweb.cz/download/ea/ucetnictvi_udrzitelneho_rozvoje.pdf>.
14. CHMIELARZ, W. 2004. *Practical aspects of Knowledge Management*. Berlin : Springer - Verlag, 2004. 661 s. ISBN 978-3540003144.
15. JÁČ, I. 2012. Rizika odhadu úspešnosti investície pri alternatívnych scénárií vývoje ekonomiky. In *E+M Ekonomie a Management*, roč. XV, 2012, č. 2. ISSN 1212-3609. s. 38-52.
16. JINDAL, A., SINGH SANGWAN, K. 2011. Development of an Interpretive Structural Model of Barriers to Reverse Logistics Implementation in Indian Industry. In *Zborník z 18. Medzinárodnej konferencie, Technische Universität Braunschweig*, Braunschweig : Springer Heidelberg, 2011. ISBN 978-3-642-19692-8. s. 448-453.
17. JONKER, J., DE WITTE, M. 2006. *Management Models for Corporate Social Responsibility*. Boston : SPRINGER, 2006. 390 s. ISBN 978-3-540-33247-3.
18. KELLY, J. E. 2004. Solidarity and Subsidiarity: "Organizing Principles" for Corporate Moral Leadership in the New Global Economy. In *Journal of Business Ethics*, roč. 52, 2004, č. 3. ISSN 1573-0697. s. 283-295.
19. KRZEMIEN, E., WOLNIAK, R. 2005. Computerizing Barriers in Quality Management in Poland. In *Quality and Quantity*, roč. 39, 2005, č. 2. ISSN 1573-7845. s. 189-197.
20. LEE, M. D. P. 2011. Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. In *Journal of Business Ethics*, roč. 102, 2011, č. 2. ISSN 1573-0697. s. 281-298.
21. MÍKA, V. T. 2006. *Základy manažmentu*. [online]. Žilina : Žilinská univerzita, 2006. 133 s. ISBN 978-80-88829-78-2. [cit. 2013-01-21]. Dostupné na internete: <http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/ma/ma_13.pdf>
22. NAOR, J. 1982. Planning and social responsibility — A reexamination. In *Journal of Business Ethics*, roč. 1, 1982, č. 4. ISSN 1573-0697. s. 313-319.

23. NEWTON, J. 2002. Barriers to effective quality management and leadership: Case study of two academic departments. In *Higher Education*, roč. 44, 2002, č. 2. ISSN 1573-174X. s. 185-212.
24. STN ISO 26 000 : Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti.
25. O'RIORDAN, L., FAIRBRASS, J. 2008. Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. In *Journal of Business Ethics*, roč. 83, 2008, č. 4. ISSN 1573-0697. s. 745-758.
26. PENNINGTON, D. a kol. 2007. Overcoming barriers to the broader implementation of life cycle thinking in business and public administration. In *The International Journal of Life Cycle Assessment*, roč. 12, 2007, č. 7. ISSN 0948-3349. s. 458-460.
27. PIRSCH, J., GUPTA, S., GRAU, S. L. 2007. A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study. In *Journal of Business Ethics*, roč. 70, 2007, č. 2. ISSN 1573-0697. s. 125-140.
28. RAJ, T., SHANKAR, R., SUHAIB, M. 2007. Planning A review of some issues and identification of some barriers in the implementation of FMS. In *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, roč. 19, 2007, č. 1. ISSN 1572-9370. s. 1-40.
29. SÁKAL, P. a kol. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava : SP SYNERGIA, 2007. 703 s. ISBN 978-80-89291-04-5.
30. SNIDER, J., HILL, R. P., MARTIN, D. 2003. Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. In *Journal of Business Ethics*, roč. 48, 2003, č. 2. ISSN 1573-0697. s. 175-187.
31. SOPKOVÁ, E., RAŠKOVÁ, K. 2012. The implementation of the concept of corporate social responsibility in the area of income tax in the Slovak republic. In *E+M Ekonomie a Management*, roč. XV, 2012, č. 2. ISSN 1212-3609. s. 125-140.
32. STARK, J. 2005. *Product Lifecycle Management: 21st century Paradigm for Product Realisation*. London : Springer, 2005. 400 s. ISBN 978-1-85233-810-7.
33. VEGA-REDONDO, F. 1999. Externalities, expectations, and growth. In *Economic Theory*, roč. 14, 1999, č. 1. ISSN 1432-0479. s. 203-218.
34. WERE, M. 2003. Implementing Corporate Responsibility — The Chiquita Case. In *Journal of Business Ethics*, roč. 44, 2003, č. 2-3. ISSN 1573-0697. s. 247-260.
35. YUAN, W., BAO, Y., VERBEKE, A. 2011. Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework. In *Journal of Business Ethics*, roč. 101, 2003, č. 1. ISSN 1573-0697. s. 75-92.
36. ZWETSLOOT, G. I. M. 2003. From Management Systems to Corporate Social Responsibility. In *Journal of Business Ethics*, roč. 44, 2003, č. 2-3. ISSN 1573-0697. s. 201-208.

Adresa a kontaktné údaje autorky:

Lenka Veselovská, Ing.
Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela
Inštitút manažérskych systémov
Francisciho 910/8
058 01 Poprad
Telefón: 00421 52 426 2332
E-mail: lenka.veselovska@umb.sk

Plánovanie a riadenie likvidity pomocou vhodného nástroja finančného kontroľingu – cash flow v strojárskom priemysle

Planning and managing of liquidity through appropriate Instrument of financial controlling - cash flow in the engineering industry

Veronika Špiner

Abstract

The article deals with planning and managing the liquidity in the engineering industry in Slovak republic. We specify the term liquidity and identify appropriate tool, which manages liquidity, explain the concept of financial controlling and cash flow in engineering enterprises. By monitoring of revenue data in individual sectors according to SK NACE Rev. 2 in the engineering industry, we describe benefits of planning the cash flow.

Key Words

Liquidity. Liquidity analysis. Financial Controlling. Tool for managing the Liquidity – Cash flow. Engineering industry.

Abstrakt

Stať sa zaoberá plánovaním a riadením likvidity v strojárskych podnikoch v Slovenskej republike. Špecifikuje pojem likvidita a analýza likvidity, vytyčuje vhodný nástroj, ktorým sa likvidita riadi, objasňuje pojem finančný kontroľing a cash flow v strojárskych podnikoch. Pomocou údajov o jednotlivých odvetviach rozdelených podľa SK NACE Rev. 2 v strojárskom priemysle sledujeme výhody plánovania peňažných tokov.

Kľúčové slová

Likvidita. Analýza likvidity. Finančný kontroľing. Nástroje riadenia likvidity – cash flow. Strojársky priemysel.

Úvod

Trhové prostredie a úspešný rozvoj ekonomiky Slovenskej republiky si vyžaduje v podnikovej praxi uplatnenie moderného spôsobu manažmentu podnikov. Základnou podmienkou úspechu podniku ako aj jeho existencie na trhu z krátkodobého i dlhodobého hľadiska je napĺňanie vopred stanovených cieľov. Medzi hlavné ciele každého podnikateľského subjektu patrí dosahovanie zisku, dlhodobá schopnosť samofinancovania a zároveň zabezpečenie krátkodobej likvidity. Nedosiahnutie niektorého z cieľov môže ohroziť stabilitu a platby schopnosť podniku. Je potrebné poukázať na skutočnosť, že podnik môže zároveň dosahovať zisk a zároveň mať problémy s úhradou svojich záväzkov. Znamená to, že vývoj zisku a likvidity môže byť diametrálne odlišný, čo si v súčasnosti mnoho strojárskych podnikov neuvedomuje. Keďže práve na likvidite sa buduje imidž a dobré meno podniku, podnik by mal byť likvidný v každom okamihu svojej činnosti. Podnik, ktorý nie je schopný uhrádzať svoje záväzky, sa vystavuje riziku straty dobrého mena a tým aj konkurencieschopnosti, čo môže viesť k jeho bankrotu. V dôsledku insolventnosti podnik stráca dôveru svojich dodávateľov, nemá možnosť poskytovať obchodný úver, čím stráca potenciálnych odberateľov, má ťažkosti získať nové úvery z dôvodu neochoty bánk znášať riziko ich nesplatenia. Táto situácia je charakteristická pre mnoho slovenských strojárskych podnikov. Aby však bolo možné udržať efektivitu pri získavaní kontroly nad peňažnými tokmi a zabezpečiť včasný a adekvátny prístup k peniazom, je nevyhnutné plánovať a vytvárať predikcie peňažných tokov na pravidelnej báze.

1. Realizácia analýzy likvidity v strojárskych podnikoch

V prvej kapitole vymedzíme špecifikáciu strojárskych podnikov podľa SK NACE Rev. 2, charakterizujeme pojem likvidita, úspešná realizácia analýzy likvidity a popíšeme finančný kontroling ako nástroj riadenia likvidity v strojárskych podnikoch.

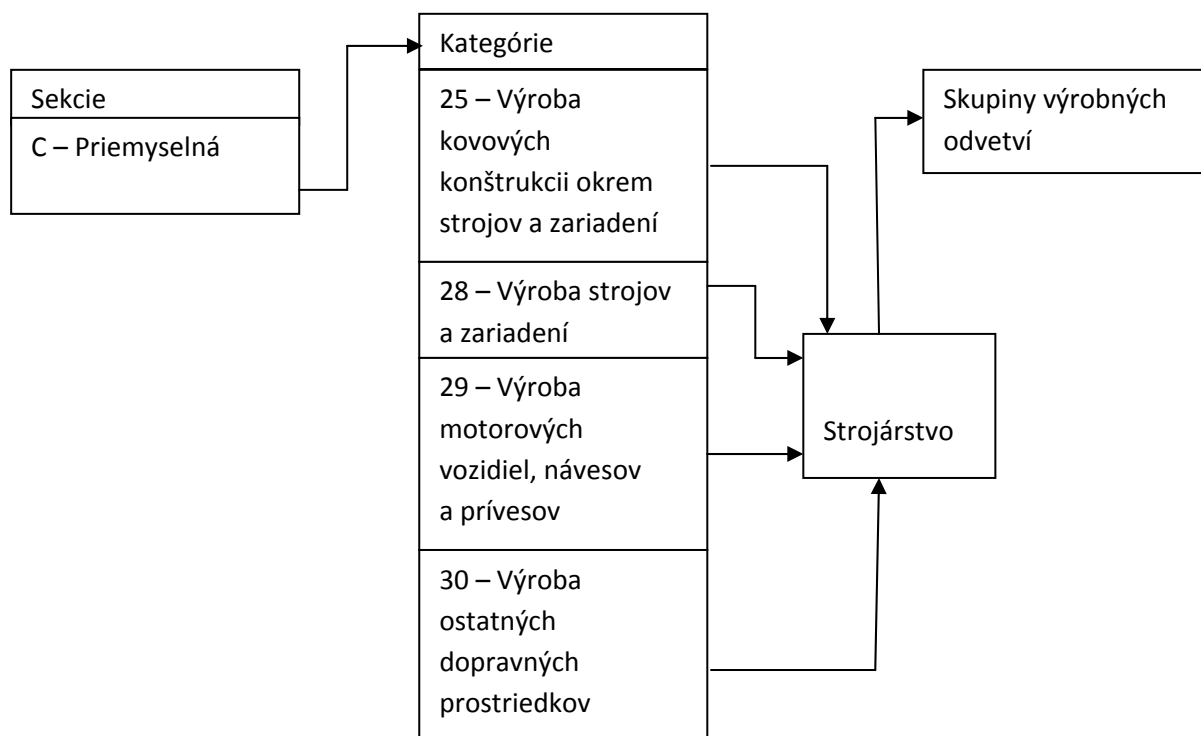
1.1 Špecifikácia strojárskych podnikov v Slovenskej republike

Strojárske podniky majú isté osobitosti, ktoré vyplývajú z charakteru ich produkcie. Tieto osobitosti priamo vplyvajú na formovanie ich finančnej situácie, hospodárenie a napĺňanie ekonomických cieľov. Osobitosťami strojárskych podnikov sa zaoberá E. Fetisovova, K. Vlachynský, V. Sirotko (2004, s. 230).

Strojársky priemysel podľa novej odvetvovej klasifikácie ekonomických činností SK NACE revízia 2 tvoria tri kategórie danej sekcie:

- CH – Výroba kovov a kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení,
- CK – Výroba strojov a zariadení
- CL – Výroba dopravných prostriedkov.

Strojárstvo tvoria 4 divízie (Divízia 25 – Výroba kovových strojov + Divízia 28 - Výroba strojov a zariadení + Divízia 29 – Výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov + Divízia 30 – Výroba ostatných dopravných prostriedkov) a 18 skupín výrobných odvetví, ktoré charakterizujú skupiny a triedy ekonomických činností.



Prameň: Kováč-Šváč, 2010 (upravené). Definícia strojárstva podľa SK NACE Rev.2

Strojárstvo na Slovensku patrí medzi dominantné odvetvie priemyselnej výroby. Charakteristické znaky strojárkeho priemyslu:

- má silný vplyv na zamestnanosť
- podporuje rozvoj malých a stredných podnikov,
- vytvára vysokú pridanú hodnotu,
- vyvoláva rozvoj znalostne intenzívnych služieb,
- dodáva vyrobené celky, stroje a technológie pre iné odvetvia priemyslu,
- vyznačuje sa intenzívnym využívaním najnovších znalostí,
- vyžaduje kvalifikovanú prácu,

- je hnacím motorom inovácií,
- poskytuje znalosti a skúsenosti na zlepšenie existujúcich procesov, produktov
- vyžaduje náročné inžinierske služby.

Strojárske podniky tvoria rozsiahlejšiu oblasť rozvinutých ekonomík. Schopnosť bezpečne obchodovať na domácich a medzinárodných trhoch je dôležitá pre každý dobre zabehnutý podnik. V dnešnom podnikateľskom prostredí nie je jednoduché rozšíriť podnik a zároveň chrániť už existujúce významné obchodné vzťahy. Nakoľko vysoká kapitálová náročnosť, nedostatočná inovačná schopnosť, neustály tlak na zvyšovanie kvality sú nevyhnutné trendy pre udržanie zdravého rastu a konkurencieschopnosti strojárstva ako aj celého hospodárstva SR, najmä v súvislosti s rastúcou konkurenciou zo strany nízko nákladových krajín. Odvetvie strojárstva je ťahúňom celého priemyslu a priemyselnej výroby na Slovensku. Priemyselná výroba zohráva kľúčovú úlohu a patrí medzi najväčších tvorcov HDP, pridanej hodnoty, investícií a dominantných zamestnávateľov.

1.2 Vymedzenie pojmu likvidita

To, že likvidita je neoddeliteľným prvkom funkcie financovania podniku, nie je ničím novým. Ako dôsledok súčasnej krízovej situácie sa však stáva hlavnou prioritou vo finančnom riadení väčšiny strojárskych podnikov a finanční manažéri sa snažia využiť všetky možnosti na zlepšenie manažmentu likvidity. Manažment likvidity už nie je iba o „precizovaní“ plánov a predikcií cash flow, ale aj o zaistení zdrojov od zákazníkov a zabezpečení, že kľúčoví dodávatelia budú naďalej bez problémov realizovať dodávky. „Politiku manažmentu likvidity môžeme charakterizovať ako súbor nástrojov a riešení na zlepšovanie likvidity, elimináciu rizika likvidity a znižovania potreby čistého pracovného kapitálu.“ (Majková M., 2008, s. 67).

Pri analýze faktorov ovplyvňujúcich likviditu podnikov sa do stredobodu pozornosti dostávajú požiadavky efektívneho manažmentu likvidity. Vývoj na finančnom trhu a v globálnej ekonomike presunul ťažisko podnikových operácií do oblasti cash manažmentu. Dlhšie obdobia priaznivých ekonomických a trhových podmienok môžu viesť k určitej uvoľnenosti pri efektívnom využívaní disponibilných finančných zdrojov uplatňovaní techník cash manažmentu, zatiaľ čo krízové obdobia obracajú pozornosť na oblasti, kde je možné čo najviac vyťažiť z efektívnosti. Oblasť likvidity túto charakteristiku jednoznačne spĺňa. Likvidita je teda najdôležitejším predpokladom zaistenia existencie podniku. Ani výrazný rast obratu, ani dynamická koncepcia marketingu, a ani najmodernejšia výrobná technológia nemôžu zabrániť úpadku podniku, ako náhle nie je podnik schopný dostať sa k svojim platobným povinnostiam. Zabezpečenie likvidity je prvoradou úlohou manažmentu každého podniku.

Ľ. Lesáková (2001, s. 110) analýzou likvidity rozumie posudzovanie miery schopnosti vyrovnávať svoje platobné povinnosti v peňažných prostriedkoch, ktoré plynú z činnosti podniku. Analýza likvidity je zameraná na schopnosť podniku kryť svoje krátkodobé záväzky a tým aj na dosiahnutie krátkodobej finančnej stability. Analýza likvidity mala byť starosťou každého finančného manažéra, pretože podnik by mal byť schopný plniť svoje platobné povinnosti – záväzky v každom čase. V domácej literatúre (Zalai, 2000, s. 47-48; Lesáková, 1997, s. 32) sme sa stretli s členením finančnej analýzy z hľadiska časovej orientácie na analýzu ex post a analýzu ex ante. Analýza ex post hodnotí súčasnú finančnú situáciu na základe výsledkov dosiahnutých v minulosti a jej cieľom je nájsť príčiny, ktoré tento stav spôsobili. To umožňuje lepšie pochopiť súčasný stav. Dosiahnuté výsledky už síce nie je možné zmeniť, ale môžu sa pripraviť opatrenia pre budúcnosť.

Viacerí autori (Ľ. Lesáková, K. Vlachynský, K. Zalai, I. Šulajová) pri finančnej analýze ex post využívajú pri výpočte ukazovateľov metódu analýzy pomocou pomerových ukazovateľov, analýzu rozdielových a tokových ukazovateľov. Nedostatok z obmedzenosti analýzy ex post môže prekonať analýza ex ante. Úlohou finančnej analýzy ex ante je na základe poznania stavu minulosti predikovať vývoj finančnej situácie do budúcnosti. Využíva pri tom predikčné modely vytvorené na základe metód bodového hodnotenia, matematicko-štatistických metód ako aj iných metód. Existuje rozsiahly súbor týchto ukazovateľov, pričom sa členia na ukazovatele likvidity, aktivity, rentability, zadlženosti a trhovej hodnoty podniku. Je dôležité poznamenať, že všetky ukazovatele spolu súvisia a vplyvajú na finančnú stránku podniku.

1.3 Predpoklady úspešnej realizácie likvidity

Úspešnosť analýzy je vždy podmienená dostupnosťou aktuálnych a spoľahlivých informácií. Popri informáciách z vnútorného informačného systému podniku, zohrávajú nenahraditeľnú úlohu informácie z vonkajšieho prostredia. Ak chceme porovnávať výsledky podniku s výsledkami porovnateľných podnikateľských subjektov, musíme mať o nich dostatok informácií. Manažment našich podnikov vo všeobecnosti považuje všetky informácie podniku za dôverné, najmä údaje účtovnej závierky. Údaje sú dostatočne vierohodné, pretože sú overené audítorom a sú relatívne postačujúcim informačným zdrojom pre medzipodnikové porovnávanie.

Predpokladom analýzy likvidity podniku je kvalitná informačná báza, teda kvalitné, vierohodné a stále aktuálne informácie o dianí v podniku. Základným zdrojom informácií sú účtovné výkazy tvoriace účtovnú závierku.

Účtovná závierka ako hlavný zdroj informácií pre finančnú analýzu je každoročným výstupom finančného účtovníctva podniku. Tento dokument má v informačnom zabezpečení finančnej analýzy významné miesto. Do účtovnej závierky podniku sa komprimovaným spôsobom premieta celý reprodukčný proces podniku, je to výpoveď o podmienkach jeho realizácie, priebehu a výsledkoch. Údaje účtovnej závierky vecne, časovo a formálne správne vypovedajú o činnosti podniku (Stehlíková, 2002, s. 112-119).

Z hľadiska analýzy likvidity má význam najmä súvaha a výkaz cash flow ako zdroj prehľadu peňažných tokov. Štruktúra aktív v súvahe poskytuje základné informácie o predpokladoch platobnej schopnosti podniku, a to na základe štruktúry krátkodobých aktív. Usporiadanie položiek aktív v súvahe je založené na princípe likvidnosti. V súvahe sú aktíva usporiadané do menej likvidných (dlhodobé aktíva), ktorých životnosť je určená na dobu dlhšiu ako jeden rok, k likvidnejším (krátkodobé aktíva), ktoré zmenia svoju podobu do najlikvidnejšej formy t.j. peňazí do jedného roka. Jedinou položkou narušujúcou kritérium likvidnosti sú dlhodobé pohľadávky, pretože ich proces premeny na peniaze nastane v časovom horizonte dlhšom ako jeden rok (Šnircova, 1997, s. 73).

Keďže väčšina strojárskych podnikov účtuje v sústave podvojného účtovníctva, účtovná závierka v podvojnóm účtovníctve tvorí súvaha, výkaz ziskov a strát, výkaz cash flow.

Súvaha - nazývaná aj bilancia, je výkaz sprostredkujúci informácie o podnikovom majetku a finančných zdrojoch jeho krytia. Súvaha tak vlastne charakterizuje podmienky, za akých sa realizoval reprodukčný proces. Majetok podniku predstavujú v súvahe jeho *aktíva*, finančné zdroje sú jeho *pasíva*. Aktíva i pasíva sa vnútorne členia a táto ich štruktúra je východiskom formulovania rôznych súdov o stave podnikových financií (Zalai, 2000, s. 337).

Výkaz ziskov a strát - je výkaz, ktorý sprostredkuje informácie o podnikových výnosoch a nákladoch. Z ich rozdielu vyplýva výsledok hospodárenia podniku (zisk alebo strata) za analyzované (účtovné) obdobie. Výsledovka tak vlastne vypovedá o priebehu a výsledkoch reprodukčného procesu. Výnosy a náklady a tiež výsledok hospodárenia sú vo výsledovke rozdelené do troch oblastí – hospodárskej, finančnej a mimoriadnej.

Dôležité je mať na pamäti, že údaje uvedené vo výkaze ziskov a strát sú tokové (kumulované). Rešpektovať to treba najmä v prípadoch, kedy konštruujeme pomerové finančné ukazovatele kombináciou údajov súvahových (statických) a údajov z výkazu ziskov a strát za rôzne dlhé obdobia. Bez osobitnej úpravy by tieto ukazovatele neboli porovnateľné (Zalai, 2000, s. 338). Výhodou súčasnej štruktúry výkazov je, že súvaha v plnom rozsahu a výkaz ziskov a strát v plnom rozsahu obsahujú údaje nielen za sledované obdobie, ale aj za obdobie minulé, takže prostredníctvom jedného výkazu je možné hodnotiť medziročný vývoj situácie vo firme. Obidva výkazy spolu úzko súvisia. Jeden výkaz je zároveň kontrolou správnosti zostavenia druhého výkazu. Výška zisku alebo straty zaznamenaná výkazom ziskov a strát sa musí rovnať zisku alebo strate, zistených v súvahe (Stehlíková, 2002, s. 115).

Výkaz cash flow - prezentuje, ktoré položky a v akej sume spôsobili zmenu peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov za sledované obdobie, t.j. zmenu likvidity zachytáva skutočný pohyb pohotových prostriedkov podniku, čím dáva podklady pre riadenie a zabezpečenie likvidity podniku.

Prehľad peňažných tokov je výkaz informujúci o príjmoch a výdavkoch podniku a tiež o ich rozdiely – peňažných prostriedkoch. Aj tento výkaz teda charakterizuje priebeh a výsledky reprodukčného procesu podniku. Potreba prehľadu peňažných tokov je daná tým, že v podvojnóm účtovníctve sa rešpektuje tzv. aktuálny princíp, čo znamená, že náklady a výnosy sa účtujú do obdobia, s ktorým vecne a časovo súvisia, a nie do obdobia, v ktorom sa prejavujú ako príjmy, resp.

výdaje. Z toho potom vyplýva, že výnosy podniku sa nerovnajú jeho príjmom, náklady sa nerovnajú výdajom, a preto tiež výsledok hospodárenia nie je totožný s peňažnou hotovosťou, ktorou podnik disponuje. Prípady, keď podnik s vykázaným ziskom nemá hotovosť na nákup materiálu, výplatu miezd či dividend, nie sú v praxi zriedkavosťou. Výkaz o vývoji hotovosti má zabrániť vzniku takýchto kríz a pre riadenie podnikových financií je nezastupiteľný (Stehlíková, 2002, s. 117).

Významný zdroj informácií o podniku predstavuje účtovníctvo a interné zdroje, ovplyvnené dostupnosťou aktuálnych a spoľahlivých informácií. Na prekonanie neochoty podnikov zverejňovať svoje výsledky je potrebná legislatívna úprava sprístupňovania údajov verejnosti, ktorá zároveň zabezpečuje, aby podnikmi poskytované informácie mali rovnaký rozsah aj štruktúru, čo je podmienkou pri porovnateľnosti. Finanční analytici môžu na finančnú analýzu využiť aj iné informačné zdroje, ako sú napr. výročné správy spoločnosti, priebežné správy, informácie špecializovaných firiem hodnotiacich platobnú disciplínu, úverovú schopnosť, výnos a riziko akcií spoločnosti a pod.

1.4 Koncepcia riadenia likvidity

Dynamický rozvoj strojárskych podnikov sa stal kľúčovým predpokladom zdravého ekonomického rozvoja Slovenska. Strojárske podniky v Slovenskej republike sa podieľajú na tvorbe HDP viac ako jednou tretinou. Stali sa stabilizujúcim prvkom v hospodárskom systéme Slovenska, poskytujú zamestnanie viac ako jednej tretine všetkých zamestnaných ľudí. Na druhej strane malé a stredné strojárské podniky disponujú obmedzenými kapitálovými zdrojmi, a tak sa stávajú viac citlivými na netrhové bariéry v rámci podnikania, v porovnaní s veľkými strojárskymi spoločnosťami. Súčasnou výzvou pre finančných manažérov podnikov nie je krátkodobé riadenie likvidity, ale zabezpečenie generovania cieľovej úrovne peňažných prostriedkov v strednodobom a dlhodobom horizonte tak, aby podnik mohol splácať svoje záväzky voči bankám a zároveň zabezpečoval operatívnu podnikateľskú činnosť. Mnoho podnikov odhalilo dôležitosť riadenia pracovného kapitálu ako významného podporného prostriedku pre podnikanie v ťažkých časoch a mnoho z nich začalo tiež skúmať svoje finančné dodávateľské reťazce a hľadať možnosti na zlepšenie procesov a uvoľnenie viazaných peňažných prostriedkov. Nestačí sa však spoliehať len na krátkodobé projekty, ktoré síce môžu byť východiskom pre zlepšenie objemu čistého pracovného kapitálu a dosiahnutie krátkodobých cieľov, ale pravdepodobne neprispievajú k dosiahnutiu optimálnej úrovne hotovosti z dlhodobého hľadiska a neumožnia znížiť úroveň viazania pohotových prostriedkov v zásobách a udržateľnosť finančných procesov na danej úrovni.

V rozvinutých zahraničných ekonomikách je pojem kontroling jedným z kľúčových nástrojov na vytvorenie podmienok pre dosiahnutie krátkodobej aj dlhodobej prosperity každej kvalitnej spoločnosti. Kontroling, ako jeden zo základných podsystémov systému riadenia, si zároveň s príchodom zahraničného kapitálu na náš trh získava stále viac pozornosti, pretože podniky pociťujú tlak zo strany konkurencie a zvyšovania cien základných vstupov a bez neustáleho zdokonaľovania systému vnútorného riadenia je nemožné v tejto súťaži uspieť. Kontroling slúži na dosiahnutie očakávaných výsledkov tým, že umožňuje hodnotenie a korekciu daného stavu. Hodnotenie je založené na rozpočtovaní dohodnutých ukazovateľov, zabezpečení a porovnaní skutočných a plánovaných hodnôt kontrolných ukazovateľov. Korekcia daného stavu vychádza z analýzy príčin vzniku odchýlok a premieta sa do návrhov na operatívne opatrenia, prípadne až do nového návrhu.

Podľa Krištofíka (2009, s.675) kontroling je schopný dokonale popísať skutočný stav, v ktorom sa momentálne organizácia nachádza, zladať všetky „výkazy“, ktoré má k dispozícii, zachytiť a pomôcť formulovať ciele podniku, zozbierať všetky údaje, či už z vonkajšieho alebo z vnútorného prostredia, pomôcť vybrať ľudí, ktorí sú schopní realizovať ciele, finančné aktíva, ktoré zverili organizácii akcionári ochrániť a najlepšie využiť, pomôcť manažérom pri riadiacej i vedúcej funkcii a nakoniec kontrolovať, strážiť dodržiavanie plánov, zistiť aké sú odchýlky a navrhovať korekcie. Kontroling je orientovaný na budúcnosť, zameraný na ciele, zameraný na „úzke hrdlá“ výroby, a keď ho považujeme za strategický, tak potom je orientovaný prevažne do vonkajšieho prostredia, do prostredia, v ktorom sa pohybujeme, do prostredia trhu, konkurencie. Operatívny kontroling na druhej strane zachytáva súčasnosť, s krátkodobým výhľadom do budúcnosti a je zameraný na interné zložky (vlastne predstavuje vnútropodnikové hospodárenie). Nevyhnutnou podmienkou prežitia a úspešného podnikania na trhu je vidieť veci komplexne, v zložitosti, v detailoch i z nadhľadu. Na to je kontroling. Kontroling v širšom význame je kontrolingovou nadstavbou, ktorá sa zaoberá modelovaním, plánovaním, rozpočtovaním, analýzou a hodnotením odchýlok. Kontroling v tomto význame sa dotýka prakticky všetkých funkčných oblastí podniku, ako sú logistika, personalistika, zásobovanie, financie a ostatné.

1.5 Finančný kontroling ako nástroj riadenia likvidity

Základným predpokladom likvidity je rovnováha príjmov a výdavov v krátkodobom i dlhodobom horizonte. Nedostatočná likvidita brzdí podnikové zámery a znižuje kredit podniku so všetkými z toho vyplývajúcimi negatívnymi dôsledkami. Prebytky likvidity zasa naopak znamenajú straty z ušlých príležitostí. Cieľom kontrolingu likvidity je minimalizovať tieto negatívne vplyvy optimalizáciou finančných tokov podniku.

Snaha podnikov prispôbiť sa neustále sa meniacim podmienkam a ekonomickým výkyvom podnecuje ich záujem o nové, moderné metódy riadenia. Jedným z nových nástrojov riadenia, ktorý pomáha nielen odhaliť chyby minulého obdobia, ale pomáha aj problémy riešiť do budúcnosti je finančný kontroling.

Finančný kontroling tvorí jednu z najdôležitejších častí kontrolingu. Práve v ňom je v podstatnej miere skrytý úspech či neúspech firmy. Mnoho firiem tejto časti kontrolingu neprikladá až takú vážnosť, ako by mala a väčšiu pozornosť venujú nákladovému kontrolingu. Je to síce pravda, lebo bez zisku nie je úspechu, ale modernejšie teórie hovoria, že bez primeraného zisku alebo ekonomického zisku či ekonomickej pridanej hodnoty nie je úspechu. A podstata tvorby ekonomickej pridanej hodnoty a ekonomického zisku je práve oblasťou, ktorá v podstatnej miere patrí práve do finančného kontrolingu. Finančný kontroling je subsystémom podnikového kontrolingu, ktorého cieľom je zabezpečovať likviditu a tým aj finančnú situáciu podniku (Freiberg, 1996, s. 15).

Podľa A. Foltínovej (1997, s. 36) je finančný kontroling začlenený ako subsystém do operatívneho systému kontrolingu podniku a jeho cieľom je zabezpečenie finančnej rovnováhy podniku v každom okamihu, pri súčasnom zohľadnení cieľov likvidity a rentability. Finančný kontroling upozorňuje manažment podniku na problémy, vysieľa varovné signály a dáva odporúčania, na základe ktorých riadiaci pracovníci podniku rozhodujú. Ide o podporný systém manažmentu. Úlohou finančného kontrolingu je riadenie finančných prostriedkov potrebných na krytie platieb vznikajúcich v procese činnosti podniku. Prejavuje sa v troch základných sférach – získavanie finančných zdrojov, správna alokácia finančných zdrojov a ich správa. Z hľadiska obsahu sa finančný kontroling zaoberá kontrolingom krátkodobého majetku, kontrolingom priebežnej likvidity a kontrolingom krátkodobých prebytkov a schodkov likvidity.

2. Výhody plánovania peňažných tokov v strojárskych podnikoch

Práve plánovanie a predikcia peňažných tokov patrí už mnoho rokov medzi priority v činnosti podnikových finančníkov, hoci vo svetle krízových udalostí posledných rokov sa do popredia dostáva skôr manažment likvidity. Ako však vieme, likvidita a plánovanie hotovosti spolu úzko súvisia. Aj napriek najlepším úmyslom našich finančných manažérov, nie je plánovanie cash flow vždy prvoradou súčasťou ich priorít. Počas uplynulého desaťročia došlo k významnému pokroku v rôznych technikách a procesoch centralizácie hotovosti alebo takých finančných funkciách podniku, akou je oblasť platobného styku, kde je možné jednoznačne vidieť príspevok k zvýšeniu hodnoty podniku.

Oblasť predikcií a plánovania peňažných tokov má oproti uvedeným procesom tú nevýhodu, že užitočnosť výstupov plánovacieho procesu je ťažko priamo merateľná. Pritom úžitky zo spoľahlivo zostavených predikcií cash flow ovplyvňujú široké spektrum dôležitých finančných ukazovateľov (likviditu, aktivitu, pracovný kapitál) a to predovšetkým tým, že:

- umožňuje včasnú identifikáciu finančných potrieb a tým vytvárajú priestor na zabezpečenie financovania z interných zdrojov (pôžičky v skupine podnikov) a externých zdrojov (za lepších úverových podmienok),
- uvoľňuje nevyužívanú hotovosť viazanú ako rezervu na nepredvídateľné platby a tým umožňuje efektívnejšie využitie na maximalizáciu výnosov z krátkodobého investovania, zníženie zadlženia či vykrytie strát z iných oblastí podnikania,
- predstavujú príležitosť na realizáciu úspor (napr. dosiahnutie lepších úrokových mier a lepšej vyjednávacej pozície s bankami).

2.1 Výzvy v plánovaní peňažných tokov

Plánovanie nie je ani jednoduchý a ani izolovaný proces. Uskutočňuje sa na rozličných úrovniach, odboroch alebo oddeleniach podniku. V súčasnosti sa už žiadny podnik nezaobíde bez skúmania svojej finančnej situácie a vývoja, bez analýzy vplyvov, ktoré ohrozujú jeho úspech a finančnú stabilitu. Jednou z metód riadenia, ktoré podnikom pomáhajú orientovať sa v rôznych situáciách je finančný kontroling, ktorého súčasťou je najmä riadenie cash flow. Ten predstavuje koncepciu finančnej stability podniku, hľadá optimum pri riešení finančných cieľov likvidity a rentability. Peňažné riadenie tokov t.j. finančný kontroling je subsystémom podnikového kontrolingu, ktorého cieľom je zabezpečovať likviditu a tým aj celkovú finančnú stabilitu podniku. No nielen kontroling ale každý z nás v podniku môže ovplyvniť celkovú finančnú situáciu podniku a to najmä prístupom k práci a procesom. To, že sa niečo vyrobí, ešte neznamená, že sa proces ukončil. Samotný proces končí zaplatením za vyrobený produkt. Toto je však podmienené rôznymi faktormi, ktoré ovplyvňujú celkový proces a to najmä:

- dobou splatnosti dodávateľských a odberateľských faktúr,
- vplyvom zásob,
- predplatbami ovplyvňujúce finančné rozpočtovanie.

Pojmom cash flow sa označuje veličina označujúca prírastok alebo úbytok peňažných prostriedkov pri hospodárskej činnosti podniku za určité časové obdobie. Výkaz cash flow je súčasťou účtovnej závierky a prehľadne zachytáva nielen hospodárske, ale aj finančné transakcie podniku. Kompenzácia príjmov a výdavkov v prehľade peňažných tokov znamená zlúčenie príjmov a výdavkov, ktoré spolu súvisia. Ak zlúčime príjmy a výdavky, ktoré spolu súvisia a vykážeme len výsledný tok ako príjem alebo výdavok, hovoríme, že sme vykázali čistý netto príjem alebo výdavok – kompenzovaný peňažný tok.

Dôležité je finančné plánovanie (zostavenie finančných plánov), ktoré je nevyhnutným nástrojom riadenia finančného vývoja podniku a predpokladom zabezpečenia jeho priaznivej finančnej situácie. „Úlohou finančného plánovania je finančné zabezpečiť splnenie vecných cieľov podniku a zachovať jeho finančnú rovnováhu“ (Sedlák, 2003, s. 68). Vo finančnom pláne sa premieta všetka činnosť podniku a finančný plán zároveň spätne pôsobí na tieto činnosti tým, že ich finančne zabezpečuje. Z toho dôvodu je finančné plánovanie základom zabezpečenia finančnej ustálenosti podniku, keďže svojou štruktúrou pôsobí na všetky finančné ukazovatele (likvidita, aktivita, rentabilita, zadlženosť). Východiskom tvorby finančného plánu je podniková analýza zameraná nielen na finančnú situáciu, ale aj na vzájomné vzťahy a väzby podnikového procesu.

Plán cash flow poskytuje informácie o stave finančných tokov podniku a jeho cieľom je plánovať likvidnú polohu podniku. Cash flow predstavuje rozdiel medzi príjmami a výdavkami za určité časové obdobie. V niektorých strojárskych podnikoch sa najväčší dôraz kladie na cash flow z prevádzkovej činnosti, pretože tá tvorí ťažisko činnosti. Z hľadiska hotovosti, platobnej schopnosti podniku a tým aj jeho finančnej rovnováhy nás bude zaujímať najmä plánovanie cash flow, pre ktoré sa používa priama či nepriama metóda. Priama metóda vychádza z prvotných účtovných zápisov ovplyvňujúcich hotovosť. Nepriama metóda vychádza z čistého zisku po zdanení, ktorý koriguje o všetky položky spôsobujúce rozdiel medzi výnosmi a príjmami, nákladmi a výdavkami (Vlachynský, 1999, s. 391).

Avšak problém plánovania a predikcií predstavuje viacero výziev smerom ku skvalitneniu plánovacej činnosti, ktorými sú napríklad:

- nedostatočná kvantita informácií pre plánovanie,
- nedostatočná systémová integrácia s následnými problémami pri získavaní údajov,
- skresľovanie údajov pri prechode medzi systémami,
- nedostatočná kvalita a konzistentnosť informácií pre plánovanie.

2.2 Možnosti skvalitnenia plánovacieho procesu cash flow

Problémy, ktoré boli charakterizované, nie sú neprekonateľnými problémami. Prvou prekážkou, ktorú je treba hneď v úvode prekonať, je presvedčiť o význame a hodnote, ktorú má kvalitné plánovanie cash flow všetkých tých, ktorí v podniku prijímajú manažérske rozhodnutia. V minulosti, keď bola likvidita ľahšie dostupná a aj lacnejšia, to nebolo také dôležité a významné ako dnes. Plánovanie je podstatné pre riadenie likvidity a je potrebné zabezpečiť jeho úzke prepojenie s investičným a finančným rozhodovaním. Investovať do plánovacieho procesu sa oplatí nielen podnikovým finančníkom, ale je to tiež dôležité pre financujúce banky. Čím efektívnejší a spoľahlivejší

je plánovací proces v podniku, tým viac banka dôveruje presnosti odhadov potreby jeho likvidity, a tým lepšie podmienky môže podniku poskytnúť.

Plánovanie peňažných tokov je integrálnou súčasťou finančného hodnotového reťazca, ktorého výsledkom je maximalizácia hodnoty podniku. Tento reťazec bude prinášať očakávané výsledky len vtedy, ak budú jeho jednotlivé súčasti dobre riadené. Podľa Krištofika (2009, s.688, 703) postup implementácie plánovacieho procesu možno rozdeliť do štyroch krokov:

1. vytvorenie plánovacieho procesu – sa môže pre jednotlivé podniky značne odlišovať. Všeobecné odporúčanie by mohlo znieť, že treba začať s priamym a transparentným plánovacím procesom tak, aby jednotlivci, ktorí údaje z neho používajú alebo ich do procesu vkladajú, získali prehľad a dôveru v jeho integritu. Často sa stáva, že zamestnanci nemajú spoločný pohľad na informáciu získanú z plánu.

- 2.vybudovanie dôvery k predikciám – samy vieme, že predikcia sama osebe nemá žiadnu hodnotu. Hodnota plynie z rozhodnutí, ktoré sú založené na informáciách získaných z predikcií. Takáto informácia vznikne vytvorením spoľahlivého obrazu o budúcich peňažných tokoch používaním reálnych údajov, napr. o aktuálnych zostatkoch na účtoch ako východiska pre tvorbu predikcie.

3. automatizácia – po tom, ako sa vytvorí spoľahlivý a trvalejšie udržateľný proces predikcie cash flow, ktorý je zrozumiteľný a jasný všetkým používateľom, nasleduje jeho čiastočná alebo úplná automatizácia vytvorením prepojení na príslušné spolupracujúce systémy vrátane prípadného použitia uznávaných integračných štandardov.

4. neustále zlepšovanie a spätná väzba – je zrejme najdôležitejší prvok plánovacieho procesu. Podnikanie sa v čase neustále vyvíja a reaguje tak na zmeny trhových podmienok, organizácie podnikania, fluktuáciu zamestnancov a pod. Preto sa musí aj plánovací proces neustále prispôbovať.

Každý podnik sa na plánovanie pozerá iným spôsobom, zohľadňujúc systémovú infraštruktúru, organizáciu podnikania, podnikové procesy, odvetvové charakteristiky a dokonca kultúrne zvyklosti. Okrem toho sa bude líšiť aj spôsob, akým sa údaje používajú v závislosti od toho, či má podnik dostatočný objem hotovosti alebo trpí jej nedostatkom, či potrebuje hotovosť v danom čase iba na pokrytie svojej prevádzky a potreby pracovného kapitálu alebo plánuje väčšie investície. Určite sa nedá predpokladať, že podnik implementuje štandardný proces alebo systém, ktorý v sebe nebude mať zabudovanú istú mieru flexibility, aby bolo možné zohľadniť jeho špecifické potreby.

Záver

V štruktúre hospodárstva zohráva kľúčovú úlohu priemyselná výroba, pod ktorú spadá i strojársky priemysel. Strojárske podniky sa vyznačujú istými osobitosťami a odlišujú sa od ostatných podnikov najmä riadením likvidity ako súčasťou finančného riadenia. Tieto osobitosti je potrebné rešpektovať a brať do úvahy pri tvorbe finančných rozhodnutí a pri riadení strojárskych podnikov. Je dôležité poznať a určiť vplyv jednotlivých faktorov a ich osobitosti na formovanie finančnej situácie.

Jedným z ukazovateľov vypovedajúcim o finančnej situácii podniku je práve likvidita. Jej dôkladná analýza faktorov, plánovanie a riadenie má významný vplyv na finančnú situáciu strojárskych podnikov. Vzťah medzi likviditou a finančnou ustálenosťou je obojstranný, keďže platí, že finančne stabilný podnik je schopný svoje záväzky hradiť, kým podnik s finančnými ťažkosťami s tým má problémy. Východiskom pre podnikovú rovnováhu z krátkodobej aj dlhodobej perspektívy je zabezpečenie likvidity podniku. Pri skúmaní faktorov ovplyvňujúcich likviditu sa opierame o tvrdenia Ch. Guildinga (2002, s. 75), ktorý tvrdí, že ak podnik dosahuje krátkodobú finančnú rovnováhu, nemal by mať problémy aj v dlhodobom časovom horizonte.

Finančnú situáciu podniku chápeme ako komplexný fenomén, na ktorý vplyva sústava vzájomne prepojených faktorov z oblasti likvidity, aktivity, zadlženosti, rentability a trhovej hodnoty. Za jeden z najdôležitejších nástrojov zabezpečenia likvidity a teda aj finančnej rovnováhy podniku považujeme finančný kontroling. Opierame sa o tvrdenie F. Freiberga (1996, s. 13), ktorý chápe finančný kontroling ako koncepciu finančnej rovnováhy podniku. Finančný kontroling predstavuje podpornú metódu riadenia a použitie jeho nástrojov je vhodné v strojárskych podnikoch. Hlavne v menších a stredných strojárskych podnikoch môže zodpovednosť za jeho vykonávanie prevziať ekonóm, vo väčších strojárskych podnikoch je vhodné vytvoriť samostatné pracovisko kontrolingu na čele s finančným kontrolórom. Aplikáciou finančného kontrolingu odzrkadľujem záujem podniku o riadenie vlastnej likvidity, ktorý je ovplyvnený najmä postojom podniku ku svojej platobnej schopnosti,

intenzitou finančných tokov medzi podnikom a jeho okolím, úrokovými sadzbami, sankčnými postihmi a v neposlednom rade kvalitou a včasnosťou informácií o stave a pohyboch podnikových finančných prostriedkov.

Každý podnik sa na plánovanie a riadenie likvidity pozerá iným spôsobom, no zavedením procesov, ktoré sa stanú každodennou rutinou sa môže plánovací a riadiaci proces stať katalyzátorom pozitívnej komunikácie, rozhodovania a v konečnom dôsledku finančného úžitku.

Zoznam bibliografických odkazov

1. FETISOVOVÁ, E., VLACHYNSKÝ, K., SIROTKA, V.: *Financie malých a stredných podnikov*. Bratislava IURA EDITION 2004. s. 230.
2. FOLTÍNOVÁ, A. 1997. Finančný controlling podniku I. časť. Finančný poradca podnikateľa, 1997, č. 2-3, s.36.
3. FREIBERG, F. 1996. Finančný controlling, koncepcia finančnej stability firmy. Bratislava: Elita, 1996. s. 13-15. ISBN 80-8044-020-4.
4. GUILDING, CH. 2002. Financial management for hospitality decision makers. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. s. 75. ISBN 0-7506-5659-X.
5. KOVÁČ, M. – ŠVÁČ, V. 2010 (on line) Charakteristika vývoja strojárskoho priemyslu v roku 2009. s. 65. Dostupné na internete: www.mhsr.sk.
6. KRIŠTOFÍK, P. 2009. Trendy v riadení likvidity I. In: Finančný manažment a controlling v praxi, roč. 12, 2009. s. 675-679.
7. KRIŠTOFÍK, P. 2009. Trendy v riadení likvidity II. In: Finančný manažment a controlling v praxi, roč. 1, 2010. s. 688-692.
8. KRIŠTOFÍK, P. 2009. Trendy v riadení likvidity I. In: Finančný manažment a controlling v praxi, roč. 2, 2010. s. 702-706.
9. LESÁKOVÁ, Ľ. 1997. Súhrnné hodnotenie finančno-ekonomickej situácie podniku. In: Acta o economica N 3. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 1997, s. 32.
10. LESÁKOVÁ, Ľ. 2001. Metodológia finančnej analýzy v malých a stredných podnikoch. s. 110. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2001. ISBN 80-8055-478-1.
11. MAJKOVÁ M., 2008: Možnosti financovania malých a stredných podnikov v SR. Bratislava: TRIBUN, 2008, s. 67. ISBN 80-86324-78-1.
12. SEDLÁK M. a kol., 2003: Podniková ekonomika. ELITA, 1.vydanie., s. 68. ISBN 80-85323-73-7.
13. STEHLÍKOVÁ B. 2002. Finančná analýza ako metóda finančného riadenia firmy, In. Acta Montanistica Slovaca, 2002, roč. 6, č. 5, s. 112-119.
14. ŠNÍRCOVÁ, J. 1997. Trápi Vás likvidita? In: Daňový a účtovný poradca podnikateľa, 1995, č. 5, s. 73.
15. VLACHYNSKÝ, K. a kol. 1999. Podnikové financie. Bratislava: Súvaha, 1999. s.391. ISBN 80-88727-29-4.
16. ZALAI, K. a kol. 2000. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint vbra, 2000. s. 47-48, 337-338. ISBN 80-88848-61-X.

Adresa a kontaktné údaje autora

Ing. Veronika Špiner
Externý doktorand 3.ročník
Univerzita Mateja Bela
Ekonomická fakulta
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica

Hôrka 514
059 12 Hôrka pri Poprade
Tel.: +421 907 692 033
E-mail: veronika.spiner@gmail.com
sivovaveronika@hotmail.com

Riadenie výkonnosti s využitím soft faktorov

Performance management using soft factors

Martina Sabolová

Abstract

Evaluation of business performance is necessary to maximize the business success. A company needs to know its performance in order to compete with other businesses. The aim of the contribution is to evaluate the performance of permanent development factors of enterprises using the soft factors, analyze the reasons for the introduction of non-financial indicators in assessing the performance of companies and explore the relationship soft factors on business performance and analyze the link between business performance and continuous improvement.

Key Words:

performance measurement, performance, soft factors

Abstrakt

Hodnotenie výkonnosti podniku je potrebné pre maximalizáciu úspechu podniku. Podnik potrebuje poznať svoju výkonnosť, aby mohol konkurovať ostatným podnikom. Cieľom príspevku je zhodnotiť faktory rozvoja trvalej výkonnosti podnikov s využitím soft faktorov, analyzovať dôvody zavádzania nefinančných ukazovateľov do hodnotenia výkonnosti podnikov a preskúmať vzťah soft faktorov na výkonnosť podniku a analyzovať spojenosť medzi výkonnosťou podniku a neustálym zlepšovaním kvality.

Kľúčové slová:

meranie výkonnosti, výkonnosť, mäkké faktory

JEL Classification: M21

Úvod

Podniky, aby mohli byť dobrým konkurentom pre iné podniky musia si udržiavať a neustále zlepšovať svoju konkurencieschopnosť, musia byť schopné zmien v dôsledku meniacich sa trhov a technologického pokroku. Keďže medzi krajinami funguje voľný obchod, konkurencia je čoraz intenzívnejšia a nutnosť produkcie kvalitných produktov a služieb je samozrejماً. Podnikom, ktoré nie sú schopné sa v krátkom čase prispôsobiť zmenám, hrozí zánik.

Analýza soft faktorov sa zaoberá najmä nefinančnou analýzou podniku, do ktorej patrí kvalita manažmentu a jeho úroveň vedomostí a skúseností, schopnosť riadiacich pracovníkov efektívne využívať trhové príležitosti. Dôležitou súčasťou analýzy pomocou soft faktorov je aj dôveryhodnosť manažmentu, firemná kultúra a atmosféra. Nevýhodou analýzy soft faktorov je ťažká merateľnosť a následné vyhodnocovanie získaných poznatkov o danom podniku. Z tohto dôvodu sa môžu dve rôzne analýzy rovnakého podniku od dvoch rôznych investorov značne líšiť.

Využívanie nefinančných ukazovateľov v meraní výkonnosti podniku je pomerne nové. Nutnosť aplikovania nefinančných faktorov do hodnotenia výkonnosti podniku je výsledkom ekonomického vývoja, počas ktorého sa prostredie väčšiny podnikov charakteristické vysokou stabilitou vnútorných i vonkajších podmienok so stabilným dopytom a prevládajúcou homogénne masovo vyrábanou produkciou zmenilo na vysoko nestabilné prostredie charakteristické globálnou konkurenciou a rýchlym technologickým pokrokom. V tomto prostredí sa už klasické spôsoby hodnotenia výkonnosti podniku ukazujú ako nedostačujúce vzhľadom k historickému charakteru finančných výsledkov a s tým súvisiace nízke vypovedacie schopnosti väčšiny súhrnných finančných ukazovateľov ako je

EBIT alebo ROE v predpovedaní budúcej výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku. Nestabilita ekonomického prostredia si navyše žiada zavedenie stratégie zameranej na kritické oblasti a faktory, ktoré majú vplyv na prežitie podniku z dlhodobého hľadiska a jej dôsledné presadzovanie. Systémy hodnotenia výkonnosti podniku založené na súboroch ukazovateľov sa tak stávajú predovšetkým nástrojom pre riadenie a presadzovanie podnikovej stratégie ako v krátkom tak aj v dlhom období. K tomuto účelu je však nutné mať k dispozícii vhodný nástroj zobrazujúci súčasný vývoj a smerovanie podniku na ceste k dosiahnutiu jeho dlhodobých cieľov, ktorým sa ukazuje byť práve vhodne zvolený súbor nefinančných ukazovateľov zahrnutý do hodnotenia výkonnosti podniku. Sleduje rôzne oblasti jeho činnosti, ktorý dopĺňa tradičné finančné ukazovatele zamerané na finančnú stránku hospodárenia.

Manažment kvality sa využíva v moderných podnikoch najmä v stratégiách konkurovania. Vysoká kvalita produktov a služieb podniku zabezpečí väčší trhový podiel a lepšiu konkurenčnú schopnosť. Takže manažment kvality zohráva dôležitú úlohu vo výkonnosti podniku. Zavádzanie systému manažmentu kvality môže poskytnúť optimálne prostredie pre rozvoj inovácií v podniku, čo môže mať pozitívny vplyv na výkonnosť podniku. Manažment kvality bolo zavádzané ako cesta zlepšovania činnosti a výkonnosti v malých a stredných podnikoch. Teda manažment kvality môže zlepšiť výkonnosť podniku prostredníctvom: spokojnosti zamestnancov, zamerania sa na zákazníkov, produktivitou zamestnancov. Manažment kvality je nielen nástrojom zlepšovania procesov výroby, ale aj učenia ľudí a zamestnancov, ktorí tie procesy vykonávajú a koniec koncov sú často kľúčom k úspešnému zavedeniu a využívaniu manažmentu kvality.

1. Soft faktory a výkonnosť podniku

Pri soft faktoroch sa jedná o označenie používané najmä v spojitosti so systémami merania výkonnosti používanými v podnikovej praxi. Ich charakteristika sa podobá rozdeleniu ukazovateľov na kvantitatívne a kvalitatívne, s tým rozdielom, že mäkké ukazovatele vyjadrujú "úroveň", v akej je realizovaná určitá vlastnosť sledovaná takýmto ukazovateľom a zvyčajne nie je možné presne zistiť jeho hodnotu nejakým objektívnym meraním, ako napríklad spokojnosť zákazníkov alebo zapojenie zamestnancov, jedná sa teda skôr o subjektívne zachytenie danej skutočnosti. Hodnoty tvrdých ukazovateľov sú naopak dobre získateľné z dostupných dát (napr. účtovníctvo), meraním pomocou technických prístrojov a pod.

Ako hlavné nevýhody nefinančných ukazovateľov pri hodnotení výkonnosti podniku a jeho riadení sa preto uvádzajú nasledujúce:

- väčšina absolútnych a pomerových finančných ukazovateľov používaných pri hodnotení podnikov vychádza z účtovných údajov, ktoré je možné zistiť až na konci príslušného finančného alebo kalendárneho roka. Tieto ukazovatele preto majú historický charakter a vypovedajú o dôsledkoch činností a rozhodnutí, ktoré prebehli v podniku v minulosti.
- ak je podnik riadený výhradne podľa výsledkov týchto ukazovateľov, jeho vedenie sa zameriava len na krátkodobé ciele. Požadované hodnoty finančných ukazovateľov sú stanovované v zhode s možnosťami ich zistení, teda obvykle ako polročné alebo ročné ciele. Prítom vzhľadom k vyššie uvedeným skutočnostiam je v dnešných podmienkach nutnosťou firmy zamerať sa práve na vytváranie predpokladov pre budúcu výkonnosť a sledovanie predovšetkým dlhodobých cieľov vychádzajúcich z faktorov, ktoré na túto výkonnosť majú zásadný vplyv.
- pre manažment na nižších úrovniach riadenia podniku nie sú hodnoty súhrnných finančných ukazovateľov dostatočne usmerňujúce. Nehovorí, čo by mal manažment robiť, aby sa daný finančný cieľ dal dosiahnuť. Hodnoty finančných ukazovateľov je teda možné ovplyvniť rôznymi spôsobmi, z nich niektoré však nemusia byť pre podnik z dlhodobého hľadiska priaznivé (napríklad na plnenie cieľa znížiť výšku nákladov je možné prispieť aj znížením výdavkov na školenia zamestnancov, ktoré ale určite z dlhodobého hľadiska povedie skôr k zníženiu jeho schopnosti dosahovať dobrých finančných výsledkov).
- finančné ukazovatele nemajú priamu spojitosť so stratégiou podniku. Jedná sa o tzv. oneskorené indikátory v dôsledku už spomínanej nadväznosti na účtovníctvo podniku. Nepodávajú teda žiadny obraz o priebehu činností v podniku v súčasnosti a ich vplyvu na budúci výsledok.

Podnik sledujúci presadenie určitej stratégie však potrebuje práve také kritériá, ktoré by mu podávali informácie o súčasnom stave a priebehu činností v podniku a v prípade nepriaznivého vývoja mu umožnia urobiť potrebné opatrenia. Stratégia navyše určuje cieľ pre všetky oblasti, ktoré je potrebné plniť v súčasnosti pre dosiahnutie požadovaných budúcich výsledkov, zatiaľ čo finančné ukazovatele poskytujú iba jednorozmerný pohľad na podnik a umožňujú sledovať iba plnenia finančných cieľov.

Z tohto dôvodu podniky v dnešnej dobe zahŕňajú do súborov ukazovateľov sledovaných na vrcholovej úrovni vedenia vedľa tradičných finančných ukazovateľov aj rad ukazovateľov nefinančných, ktoré majú spojitosť najmä s hodnotením plnenia stratégie a napomáhajú jej presadenie.

1.1 Soft faktory manažmentu kvality

Literatúra aplikovaná v praxi ukázala, že soft faktory riadenia kvality využívané v podniku sú pozitívne odrážané samotnou výkonnosťou. Tieto faktory boli zostavované z príspevkov kvalitných predstaviteľov, oficiálnych modelov hodnotenia a meracích štúdií. Táto teória určuje postupy riadenia kvality v praxi.

TABUĽKA 1: KRITICKÉ FAKTORY VPLÝVAJÚCE NA VÝKONNOSŤ PODNIKU

Štúdie autorov	Kritické faktory riadenia kvality
Saraph	školenie zamestnancov
	riadenie kvality dodávateľmi
	zamestnanecké vzťahy
Flynn	zapojenie zákazníkov
	procesný manažment
	riadenie pracovnej sily
Black a Porter	vzťahy s dodávateľmi
	tímová práca
	orientácia na spokojnosť zákazníka
Ahire	orientácia na zákazníka
	školenie zamestnancov
	kvalita produktov
Grandzol a Gershon	školenie zamestnancov
	orientácia na zákazníka

PRAMEŇ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

Tieto výskumy všetkých týchto autorov ukazujú spoločné problémy, ktoré môžu byť považované ako kritické pre úspešné zlepšovanie kvality. Literatúra navrhuje, že tieto faktory by mali byť klasifikované ako mäkké a tvrdé. Tvrdé zahŕňajú výrobné a pracovné techniky riadenia procesov, ktoré zaisťujú správne fungovanie procesov (medzi inými spracovanie návrhu, včasnú koncepciu, ISO

9000 a 7 základných nástrojov kontroly kvality). Mäkké faktory sa týkajú fungovania aspektov riadenia alebo sa volajú tiež „ľudské faktory“ ako napríklad vedenie, riadenie ľudí, zapojenie zamestnancov.

Iní odborníci identifikovali mäkké faktory alebo skupinu nefinančných faktorov riadenia kvality ako pozitívne vplyvajúce na zlepšovanie kvality a výkonnosť podniku. Okrem toho modely kvality ako Malcolm Baldrige, Európska nadácia pre riadenia kvality a Deming Prize definovali mäkké faktory (vedenie, riadenia procesov, školenie, komunikácia, tímová práca a školenia) ako kľúčové metódy efektívneho zlepšenia kvality. Tieto mäkké faktory sú kľúčové pre zlepšenie kvality, pretože majú pozitívny vplyv na výkonnosť podniku ako je ukázané v nasledujúcej časti.

1.2 Vplyv soft faktorov na výkonnosť podniku

Literatúra ukázala, že soft faktory riadenia kvality majú kladný vzťah na výkonnosť podniku. Nasledujúce odseky analyzujú rôzne štúdie, ktoré nám poskytli empirické dôkazy na podporu tohto vzťahu.

Adam skúmal vzťah medzi súborom 9 faktorov zlepšovania kvality a kvalitou výkonnosti použitím početnej regresnej analýzy zo vzorky 977 podnikov v Ázii, Severnej Ameriky a Európy. Väčšina mäkkých faktorov ako spokojnosť zamestnancov, odmeňovanie, zameranie sa na zákazníka a znalosť kvality boli označené ako významné predpoklady kvalitnej výkonnosti. Ukázali, že kvalitné zlepšenie môže byť posilnené niektorými špecifickými manažérskymi činnosťami ako zvyšovanie vzdelania alebo kvality, zameranie sa na zákazníka a riadenia zlepšenia.

Kaplan a Norton tvrdia, že nefinančné ukazovatele merania výkonnosti sú lepšie pre zistenie firemnej výkonnosti v budúcnosti.

Flynn skúmal vzťah medzi 8 dimenziami riadenia kvality a výkonnosťou použitím sledov analýz. Analýzy ukázali, že podpora riadenia, vzťah so zákazníkmi, dodávateľské vzťahy a riadenie ľudí sú mäkké faktory; a mäkké a tvrdé faktory sú spojené niekoľkými dimenziami kvality a výkonnosťou.

Wiersma tvrdí, že nefinančné ukazovatele sú lepšie z hľadiska zaznamenania vplyvu firemnej výkonnosti, pretože viac monitorujú vplyv prijatých opatrení.

Shaw hovorí, že nefinančné ukazovatele sa vzťahujú na nasledujúce činnosti: výroba (kvalita výrobkov, vzťahy s dodávateľmi, dodávky a služby), predaj a marketing, riadenie ľudských zdrojov, výskum a vývoj.

Similary, Samson a Terziovski vynašli 6 faktorov kvality ako napríklad meranie spokojnosť zákazníka, morálka zamestnancov, produktivita a kvalita výstupov. Našli významný pozitívny vzťah medzi výkonnosťou podniku a vedením, riadením ľudí a zameraním sa na zákazníka.

Powell skúmal vzťah medzi 12 faktormi riadenia kvality a výkonnosťou na vzorke 39 podnikov v USA. Výsledky dvojrozmerné závislosti ukázali, že veľa mäkkých a tvrdých faktorov riadenia kvality mali pozitívnu koreláciu s výkonnosťou. Zistenia ukázali, že úspech riadenia kvality závisí od angažovanosti vrcholového vedenia, spolupráce zamestnancov a otvorenej organizácie. Teda kvalita zlepšovania výkonnosti nezávisí na kvalitných nástrojoch a technikách ako benchmarking a zlepšovanie procesov, ale na nehmotných mäkkých faktoroch.

Podľa *Chena* nefinančné ukazovatele majú dlhodobý cieľ zdôrazňovať úlohu zvyšovania lojality zákazníkov, lákadlo pre nových zákazníkov, zlepšenie vnímania imidžu firmy a jej povest.

Kanji Business Excellence Model navrhuje vytvoriť rámec integrujúceho kritické faktory úspechu riadenia kvality na základe súboru zásad (vedenie, potešenie zákazníka, riadenie skutočností, manažment založený na ľuďoch a neustále zlepšovanie) a základné pojmov (spokojnosť zákazníkov, interní zákazníci sú skutoční, všetka práca je proces, meranie, tímová práca, ľudia vytvárajú kvalitu, cyklus neustáleho zlepšovania a prevencia) k dosiahnutiu obchodného úspechu.

Rahman a Bullock študovali 261 austrálskych výrobných podnikov použitím regresnej analýzy. Výsledky ukázali, že mäkké prvky riadenia kvality ovplyvňujú výkonnosť podniku a niektoré tvrdé prvky riadenia kvality majú taktiež významný vplyv na výkonnosť podnikov.

Dow našiel 3 z 9 faktorov riadenia kvality, ktoré majú pozitívny vplyv na výkonnosť podniku. Tieto 3 faktory sú: zlepšenie pracovnej sily, spoločná vízia a zameranie sa na zákazníka.

Terziovski analyzoval 400 podnikov v Austrálii použitím regresnej analýzy. Zistil, že kvalita kultúry má vplyv na výkonnosť podniku a faktorom, ktorý prispel k výkonnosti bol zameranie sa na zákazníka.

Prehľad literatúry ukázal, že mäkké (soft) faktory ako riadenie zamestnancov, zameranie sa na zákazníka, vedenie, riadenie dodávateľov a kultúra kvality majú významný vplyv na výkonnosť podniku. Tieto mäkké faktory sú dôležité a potrebné pre efektívne uplatňovanie kvality zlepšovania v praxi a dosiahnutie vyššej výkonosti. Preto: Mäkké faktory majú pozitívny vzťah na výkonnosť podniku.

Na základe prehľadu literatúry v predchádzajúcej časti a v tejto časti súbor 6 mäkkých faktorov, ktoré boli často používané a opakovane použité mnohými predchádzajúcimi vedcami, čo sa týka kvality riadenia sú: riadenie záväzkov, zameranie sa na zákazníka, zapojenie zamestnancov, školenie a vzdelávanie, odmena a uznanie a vzťahy s dodávateľmi. Preto boli používané ako mäkké faktory riadenia kvality v tomto výskume.

1.3 Zlepšovanie kvality a výkonnosť podniku

Vedci podporili návrh, ktorý hovorí o prínose činností zlepšovania kvality na výkonnosť podniku. Celkovo literatúra o danej problematike hovorí, že postupy zlepšovania kvality majú vplyv na výkonnosť podniku použitím faktických a percepčných údajov vo výrobných podnikoch, v organizáciách poskytujúcich služby a v ich kombinácii. Pravdepodobne zavádzanie úspešného systému zlepšovania kvality môže zlepšiť výkonnosť. Zlepšovanie kvality môže ovplyvniť výkonnosť dvoma spôsobmi.

Môže pôsobiť interne cez procesy a externe prostredníctvom trhu. Interné vplyvy na výkonnosť sú spojené s vnútorným fungovaním organizácie (napr. rast produktivity, zlepšenie efektívnosti a zníženie nákladov).

Na druhej strane externé vplyvy na výkonnosť majú čo dočinenia s účinkami kvality na spokojnosť zákazníka a na dopyt (napr. zvýšenie predaja a trhovú podiel, udržiavanie vzťahov so zákazníkmi, získanie nových zákazníkov, dosiahnutie vyššej úrovne spokojnosti zákazníkov a zlepšenie imidžu). Z tohto dôvodu: Zlepšenie kvality má pozitívny vplyv na výkonnosť podniku.

Záver

Nefinančné ukazovatele sú využívaným nástrojom hodnotenia výkonosti vo všetkých oblastiach podniku. Osobitné miesto potom majú v systémoch ukazovateľov sledovaných na vrcholovej úrovni manažmentu podniku, kde plní významnú úlohu v podobe nástroja pre prevedenie firemnej stratégie do jeho každodennej činnosti a hodnotenie jej plnenia a teda aj pre riadenie výkonosti celého podniku.

Mäkké faktory ako zameranie sa na zákazníka, zapojenie zamestnancov, školenie a vzdelávanie, odmena a uznanie a dodávateľské vzťahy sú významne spojené a závislé na zlepšovaní kvality v praxi a s výkonnosťou podniku. Manažéri by mali pochopiť, že efektívne zavádzanie mäkkých faktorov vedie k lepšej výkonosti. Tento príspevok ukazuje, že mäkké faktory ako riadenie záväzkov, zameranie na zákazníka a zapojenie zamestnancov sú veľmi potrebnými predpokladmi výkonosti podniku.

Vytvorenie a sledovanie systému finančných a nefinančných ukazovateľov zodpovedajúceho potrebám konkrétneho podniku má v dnešnej dobe zásadný význam. Je nutnosťou každej firmy podnikajúcej v dnešnom nestálom prostredí predovšetkým zvoliť vhodnú stratégiu a následne tiež presadiť a premietnuť do všetkých v podniku prebiehajúcich činností. Preto je v súčasnosti meranie výkonosti podniku pomocou podnikového systému ukazovateľov chápané predovšetkým ako účinný nástroj pre jeho riadenie ako z hľadiska krátkodobého, tak najmä z dlhodobého.

Prínos v zavádzaní všetkých týchto ukazovateľov v podniku vidím najmä v možnosti zamerať sa na zefektívnenie výberu pracovníkov a zvýšenie kvality ich práce vo výrobe. Spoločnosť získa spätnú väzbu o efektívnosti riadenia v oblasti ľudských zdrojov a plnenie cieľov týchto ukazovateľov potom výrazným spôsobom prispieje k zníženiu celkových nákladov spoločnosti, čo sa následne priaznivo prejaví aj v mnohých finančných ukazovateľoch. Okrem základného ukazovateľa v podobe zisku tiež napríklad vo zvýšení rentability vlastného kapitálu (ROE), čo sú základné ukazovatele vyjadrujúce finančnú výkonnosť podniku.

Tento príspevok taktiež ukazuje, že silné a angažované vedenie v organizácii je nevyhnutné pre úspech a trvalú kvalitu. Preto by podnikoví manažéri mali zohrávať kľúčovú úlohu v celkovom

zavádzaní zlepšovania kvality v podnikových štruktúrach. Pokiaľ ide o zákazníkov, podnikoví manažéri musia prevziať iniciatívu a urobiť úpravy, aby sa ich produkty neustále zlepšovali, čo je nevyhnutné pre rast sebavedomia a hrdosť pracovníkov v službe k zákazníkovi. Na dosiahnutie tohto cieľa manažéri musia zvýšiť povedomie – vlastné ako aj zamestnancov – voči meniacim sa potrebám zákazníkov a trhov a rovnako aj voči zvýšenej celosvetovej konkurencii kvalitnejšími produktmi. Vo vzťahu k zapojeniu zamestnancov by si mali podnikoví manažéri uvedomiť, že zamestnanci potrebujú vytvorenie vhodného prostredia, aby mohli zlepšovať kvalitu, potrebujú školenia na zlepšenie interaktívnych zručností (ako komunikácia, úspešné rokovania, posilnenie postavenia a schopnosť viesť) a školenia v problémových situáciách a zlepšenie kvality zručností a iné technické zručnosti.

Zoznam použitej literatúry

1. ADAM, E.E., CORBETT, L.M., FLORES, B.E., HARRISON, N.J., LEE, T.S., RHO, B.H., et al. (1997). An inter-national study of quality improvement and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), 842–873. ISSN: 0144-3577
2. CHEN JA-SHEN, TSOU HUNG TAI, HUANG A.YA-HUI: Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance. // *Journal of Service Research*, 2009, Vol.12, Number 1, P.36-55. ISSN 1094-6705
3. DOW, D., SAMSON, D., & FORD, S. (1999). Exploring the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 8(1), 1–27. ISSN: 0144-3577
4. EASLEY, R.W., MADDEN, C.S., & DUNN, M.G. : Conducting marketing science: The role of replication in the research process. *Journal of Business Research* 2000, 48(1), 83–92. ISSN: 0148-2963.
5. KAPLAN R.S. a NORTON D.P.: Strategy Maps – Converting intangible assets into tangible outcomes. 2004, Harvard Business School Press, Boston. Online paper: <http://www.sas.com/solutions/spm/StrategyMaps.pdf>
6. KAYNAK, H., & HARTLEY, J.L. : Exploring quality management practices and high tech firm performance. *Journal of High Technology Management Research* 2005, 16(1), 255–272. ISSN: 1047-8310
7. POWELL, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15–37. ISSN: 1097-0266
8. RAHMAN, S., & BULLOCK, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relation-ships: An empirical investigation. *Omega*, 33, 73–83. ISSN: 0305-0483
9. SAMSON, D., & TERZIOVSKI, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393–409. ISSN: 0272-6963
10. SHAW A.: A Guide to Performance Measurement and Non-Financial Indicators. Online paper: <http://www.fpm.com/journal/mattison.htm>
11. WIERSMA E. : An exploratory study of relative and incremental information content of two non-financial performance measures: Field study evidence on absence frequency and on-time delivery. // *Accounting, Organizations and Society*, 2008, Vol.33, P.249–265. ISSN: 0361-3682

Adresa a kontaktné údaje autora

Ing. Martina Sabolová
 Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
 Katedra financií a účtovníctva
 Tajovského 13, 041 30 Košice
 e-mail: martinasabolova@hotmail.sk

Manažment udržateľného rozvoja podniku a integrácia udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania do vybraných manažérskych funkcií

Sustainable development of business and the integration of Sustainable corporate social responsibility into selected managerial functions

Lucia Povazsayová

Abstract

The aim of the article is to characterize sustainable development of business and the concept of corporate social responsibility and consequently to identify the opportunities of integrating this concept into selected managerial functions. In the first part of the article we are briefly describing steps that are necessary to realize in the process of implementation of sustainable development into business. Consequently we are identifying opportunities of corporate social responsibility integration into leading people, control and decision making and management of information.

Key Words

Sustainable development, corporate social responsibility, leading, control, decision making, management of information

Abstrakt

Cieľom príspevku je charakterizovať manažment udržateľného rozvoja podniku a koncept spoločensky zodpovedného podnikania následne identifikovať možnosti integrácie tohto konceptu do vybraných manažérskych funkcií. V prvej časti článku stručne opisujeme kroky, ktoré je potrebné realizovať pri riadení podniku v súvislosti s princípmi udržateľného rozvoja a identifikujeme výhody presadzovania tejto filozofie v podniku. Následne identifikujeme možnosti integrácie spoločensky zodpovedného podnikania do procesu vedenia ľudí, kontrolovania a do procesov rozhodovania a riadenia informácií.

Kľúčové slová

Udržateľný rozvoj, spoločensky zodpovedné podnikanie, vedenie ľudí, kontrolovanie, rozhodovanie, riadenie informácií.

JEL Classification: Q01 Sustainable development, M14 Corporate Culture; Social Responsibility

Úvod

V minulosti podniky využívali pojmy ako udržateľný rozvoj a spoločenská zodpovednosť len na marketingové účely, aby získali a udržali nových zákazníkov a ľahšie sa presadili v konkurenčnom boji. V súčasnosti sa týmito dvoma konceptmi podniky zaoberajú intenzívnejšie a postupne sa stávajú základom ich podnikateľských aktivít, keďže si uvedomujú potrebu ohľaduplnosti k ekológii a ľudskému životu. Spoločensky zodpovedné podnikanie predstavuje dobrovoľné a kontinuálne integrovanie sociálnych, ekologických a ekonomických záujmov do každodenných podnikových činností a interakcií s podnikovými shareholdermi. Tento koncept tvoria tri základné piliere, tzv. 3P, medzi ktoré môžeme zaradiť Profit (ekonomická oblasť), People (sociálna stránka) a Planet (environmentálna oblasť). Predmetom udržateľného rozvoja je hlavne ochrana životného prostredia a vyrovnanie životného štandardu. Tieto dva koncepty by mali byť základom každého podnikania, aby sa zabezpečila možnosť uspokojovať svoje potreby a potreby verejnosti aj pre budúce generácie.

Cieľom príspevku je charakterizovať manažment udržateľného rozvoja podniku a koncept spoločensky zodpovedného podnikania následne identifikovať spôsoby integrácie tohto konceptu do vybraných manažérskych funkcií.

1. Manažment udržateľného rozvoja podniku

Udržateľný rozvoj (UR) môžeme definovať viacerými spôsobmi. Podľa Svetovej komisie pre životné prostredie a rozvoj ho chápeme ako „rozvoj, ktorý uspokojuje potreby súčasnej generácie bez toho, aby bola ohrozená schopnosť budúcich generácií uspokojovať svoje vlastné potreby“. Je to v podstate proces zmien, v ktorom sú využívané zdroje, orientácia na vývoj technológií a transformácia inštitúcií zamerané na harmonické zvyšovanie súčasného aj budúceho potenciálu uspokojovania ľudských potrieb a aspirácií.

Podľa Národnej stratégie trvalo udržateľného rozvoja Slovenskej republiky je udržateľný rozvoj chápaný ako „cieľový, dlhodobý (priebežný), komplexný a synergický proces ovplyvňujúci všetky oblasti života (duchovná, sociálna, ekonomická, environmentálna a inštitucionálna)“.

Udržateľný rozvoj je taktiež zakotvený v právnom systéme Slovenskej republiky a chápeme ho ako taký rozvoj, ktorý súčasným a budúcim generáciám zachováva možnosť uspokojovať ich základné životné potreby a pritom neznižuje rozmanitosť prírody a zachováva prirodzené funkcie ekosystémov.

Nech je však definícia UR akákoľvek, môžeme ju chápať ako filozofiu ktorú musí schváliť a prijať každý účastník globálnej ekonomiky (zahŕňujúc zákazníkov a vládu), ktorá je žiaduca a nevyhnutná, vyžaduje si efektívne dosahovanie cieľov vo všetkých troch dimenziách (ekologickej, ekonomickej a sociálnej) (Schaltegger, 2002), a ktorej základom je uspokojovanie súčasných potrieb bez ohrozenia uspokojovania potrieb budúcich generácií (Smernice reportovania trvalo udržateľného rozvoja). Podľa normy ISO 26000 „Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti“ udržateľný rozvoj zahŕňa integráciu cieľov vysokej kvality života, zdravia a prosperity a sociálnej spravodlivosti a zachovanie kapacity zeme na podporu života v celej jeho rozmanitosti. Podľa tejto normy UR navzájom prepája sociálne, hospodárske a environmentálne ciele, ktoré sa navzájom posilňujú. Udržateľný rozvoj možno považovať za spôsob vyjadrenia širších očakávaní spoločnosti ako celku.

K udržateľnému rozvoju spoločnosti vo veľkej miere prispievajú podnikateľské subjekty. Na úrovni podniku sa koncepcia udržateľného rozvoja presadzuje prostredníctvom tzv. spoločenskej zodpovednosti alebo ďalšími dobrovoľnými nástrojmi (systémy kvality, environmentálneho manažmentu, BOZP a pod.). Podnikanie v súlade s koncepciou udržateľného rozvoja vyžaduje zmeny vo všetkých podnikateľských procesoch a politikách, a preto je potrebné nastaviť ciele a cieľové hodnoty, ktoré chce podnik v budúcnosti dosiahnuť (Hyršlová, 2009). Hrdinová a kolektív (2011) dopĺňajú, že v rámci tohto procesu implementácie sa v podniku vyžaduje nová kultúrna orientácia a rozsiahle zdokonalenie systémov, zvyklostí a pracovných postupov. Koncept udržateľného rozvoja by mal byť začlenený do podnikového plánovania a aj do manažérskoho informačného a kontrolného systému. Pre riadenie podniku v súvislosti s princípmi udržateľného rozvoja je potrebných nasledujúcich 7 krokov:

1. **Uskutočnenie analýzy zainteresovaných skupín podniku (stakeholderov).** Tento krok je potrebný pre detailnú identifikáciu všetkých skupín, ktoré sú priamo alebo nepriamo ovplyvňované aktivitami podniku a jeho geografickou polohou. V rámci tejto analýzy sa berú do úvahy problémy, záujmy, potreby a očakávania stakeholderov, medzi ktorých radíme akcionárov, veriteľov, zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, spoločnosť a podobne. Cieľom je zistiť akým spôsobom, či už negatívnym alebo pozitívnym, ich podnik ovplyvňuje a odhaliť ich súčasné a budúce potreby;
2. **Nastavenie cieľov a politik udržateľného rozvoja.** Podstatou tohto kroku je určenie základných hodnôt zamestnancov vzhľadom k UR a určenie podnikových cieľov UR, súvisiacich s prevádzkou podniku. Za stanovenie politiky a špecifických cieľov UR je zodpovedný vrcholový manažment podniku. Ciele musia byť jasné, stručné a podľa možností merateľné. Po stanovení cieľov je nutné ich porovnanie s podnikovou a finančnou stratégiou. V prípade nedostatkov (odchýlok) je nutná modifikácia spomínaných stratégií, keďže je potrebné zaistiť, aby podnikové ciele dopĺňali existujúce podnikové konkurenčné stratégie;
3. **Návrh a realizácia plánu implementácie.** Pretransformovanie politik UR do prevádzkových podmienok, je hlavným záväzkom, ktorý ovplyvní celý podnik. Tento krok zahŕňa zmenu podnikovej kultúry a prístupu zamestnancov, definovanie zodpovedností a povinností a vytvorenie organizačnej štruktúry, informačného spravodajského systému a pracovných postupov. Hrdinová a kolektív (2011) dopĺňajú, že procesy podnikového plánovania by mali byť modifikované tak, aby odrážali priority udržateľného rozvoja, požiadavky stakeholderov a ostatné potreby zistené vonkajším monitoringom;
4. **Tvorba podpornej podnikovej kultúry.** Rastúca zainteresovanosť zamestnancov negeneruje len praktické nápady, ale taktiež zvyšuje entuziazmus pre program samotný. Veľké množstvo

zákazníkov a zamestnancov víta možnosť byť súčasťou organizácie, ktorá koná spoločensky zodpovedným spôsobom. Pri zakomponovaní cieľov UR je dôležitá aj zmena prístupu manažérov podniku, ktorý má byť podporený efektívnou komunikáciou na všetkých úrovniach podniku. Všetci manažéri ale aj rádoví zamestnanci musia rozumieť politike a cieľom, ktoré majú byť dosiahnuté. Koncept UR vyžaduje, aby podniky mali takú podnikovú kultúru, ktorá zdôrazňuje zainteresovanosť zamestnancov, kontinuálne vzdelávanie a zlepšovanie;

5. **Navrhnuť opatrenia a štandardy výkonu.** Opatrenia používané na hodnotenie a reportovanie výkonu musia byť ovplyvnené podnikovými cieľmi UR a zákonnými normami a štandardmi verejných agentúr;
6. **Príprava správy** pre manažment podniku a stakeholderov, ktorá obsahuje ciele UR porovnané s činnosťou podniku. Keďže samotný ekonomický prehľad neinformuje o množstve finančných prostriedkov investovaných na boj proti znečisťovaniu a investícií do šetrenia prírodných zdrojov, je potrebné, aby každý jeden podnik, bez ohľadu v akom type priemyslu podniká, aspoň raz za rok publikoval správu o udržateľnom rozvoji.
7. **Zlepšiť vnútorné monitorovacie procesy.** Je veľmi dôležité aby podnik zaviedol mechanizmus, ktorý umožní riaditeľom a vrcholovým manažérom uistiť sa, že sa politiky UR implementujú (Business strategies for sustainable development).

Presadzovanie filozofie udržateľného rozvoja môže prinášať podniku viaceré výhody. Podľa Hyršlovej (2009) ide o:

- Zvyšovanie ekonomicko-environmentálnej účinnosti technologických procesov,
- Zmierňovanie negatívnych dopadov na zdravie, životné prostredie a majetok,
- Vzťah podniku k udržateľnému rozvoju môže byť marketingovým prvkom, ktorý môže zlepšiť ekonomické výsledky,
- Prevencia proti možným problémom komunikácie so štátnymi orgánmi, samosprávou a širokou spoločnosťou,
- Zvýšenie pozitívneho vzťahu zamestnancov k podniku, vďaka čomu je možné dosiahnuť významné ekonomické efekty,
- Zvýšenie príťažlivosti pre prípadných investorov a medzinárodné korporácie.

Je zjavné, že podniky budú ochotné prijať koncepciu udržateľného rozvoja len vtedy, pokiaľ si budú vedomé najmä ekonomických prínosov šetrného prístupu k životnému prostrediu a pokiaľ rešpektovanie sociálnej zodpovednosti prispeje k ekonomickej prosperite podniku. Preto je pre podnik obzvlášť dôležité, aby vnímal vzájomné súvislosti ekonomickej výkonnosti, environmentálneho profilu a výkonnosti podniku v sociálnej oblasti.

2. Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie a jeho integrácia do vybraných manažérskych funkcií

Definícia spoločensky zodpovedného podnikania nie je v súčasnosti celkom ustálená. Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (ISO) definuje spoločenskú zodpovednosť ako zodpovednosť organizácie za vplyvy jej rozhodnutí a aktivít na spoločnosť a životné prostredie na základe transparentného a etického správania, ktoré prispieva k trvalo udržateľnému rozvoju, zohľadňuje očakávania stakeholderov, je v súlade s legislatívou a medzinárodnými normami a je integrované do celej organizácie (ISO 26000).

Spoločensky zodpovedné podnikanie možno charakterizovať aj ako „kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku“ (Hrdinová a kol., 2011, s. 5).

Spoločensky zodpovedné podnikanie je založené na princípoch nestrannosti, angažovanosti, aktívnej spolupráce so stakeholdermi a transparentnosti a zaoberá sa ľudskými právami, pracovnými a zamestnaneckými potrebami, vrátane BOZP, nekalými obchodnými praktikami, správaním organizácie, environmentálnymi aspektmi, sociálnym rozvojom, rozvojom miestnej komunity a podobne (Leonard, McAdam, 2003).

Procesu integrácie SZP do jednotlivých manažérskych funkcií je dlhodobá, zložitá a komplexná úloha. Je potrebné aby tento koncept bol zakomponovaný do vízie a hodnôt podniku, aby s ňou boli

oboznámení všetci zamestnanci podniku na všetkých jeho úrovniach. V rámci integrácie sa vyžaduje zodpovedný prístup všetkých zamestnancov tak, aby celkovo podporoval dlhodobé udržanie sa podniku v rámci konkurenčných bojov. V nasledujúcej časti rozoberieme integráciu spoločensky zodpovedného podnikania do procesu vedenia ľudí, kontrolovania a do procesov rozhodovania a riadenia informácií.

2.1 Integrácia USZP do procesu vedenia ľudí

Vedenie ľudí je súčasťou riadenia a možno ho definovať ako schopnosť presvedčiť a prinútiť zamestnancov robiť veci ochotne a s nadšením, za účelom dosiahnutia plánovaných cieľov. V podstate ide o vzťah, v rámci ktorého jedna osoba ovplyvňuje chovanie a konanie druhých ľudí. Vedenie ľudí sa týka motivácie, medziľudského správania a procesu komunikácie (Dědina, Odcházal, 2007). Priame vedenie zamestnancov tvorí hlavnú náplň všetkých manažérov a schopnosť efektívne viesť iných predstavuje jednu z rozhodujúcich kompetencií manažéra (Laššák, Styk, 2000).

Aplikácia stratégie USZP do podniku vyžaduje účasť množstva zamestnancov z rozličných oddelení, ktorí majú rôzne schopnosti a kompetencie a od ktorých závisí úspešná implementácia stratégie USZP. Je preto dôležité, aby si zamestnanci kladli pri svojej práci za prioritu práve zameranie na princípy USZP a aby ich k tomu viedli aj ich nadriadení/vedúci pracovníci. V rámci zavádzania USZP sa v podniku automaticky musia pozmeniť existujúce procesy či organizačná štruktúra, zamestnanci nadobúdajú nové kompetencie ale aj povinnosti a mení sa ich spôsob práce. Rovnako musia byť oboznámení s novou víziou, cieľmi a stratégiou podniku. Z toho dôvodu je ich nutné k takýmto zmenám motivovať (napríklad osobnostným rozvojom) a primerane pripraviť vhodnými formami vzdelávania.

V rámci integrácie USZP do procesu vedenia ľudí si musia vedúci pracovníci jasne stanoviť priority, prostredníctvom ktorých budú dosahovať ciele USZP. Je dôležité, aby zachovali bezpečné a príjemné pracovné prostredie, a teda stanovili jasné pravidlá, opatrenia a potrebné školenia pre zamestnancov. Taktiež je potrebné orientovať sa na rozvoj a motiváciu zamestnancov, či už prostredníctvom vzdelávacích kurzov alebo profesného rozvoja (Hokina, Hrdinová, Sakál, 2012). Podľa normy ISO 26000 „Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti“ rozvoj zamestnanca zahŕňa proces rozšírenia jeho možností rozšírením jeho ľudských schopností a fungovania, čo mu umožní prežiť dlhý a zdravý život, dosiahnuť vzdelanie a primeranú životnú úroveň. V rámci rozvoja by sa mal podnik zamerať napríklad na boj proti diskriminácii, rovnováhu medzi pracovnými a rodinnými povinnosťami, podporu zdravia a blahobytu a na zvýšenie rozmanitosti pracovných síl. Podnik a jeho riadiaci pracovníci majú zabezpečiť všetkým zamestnancom prístup k rozvoju zručností, školeniu a odbornej príprave a možnostiam na rozvoj kariéry. V prípade nadbytočnosti niektorých zamestnancov má podnik zabezpečiť pomoc pri hľadaní nového zamestnania, či zabezpečiť odbornú prípravu alebo poradenstvo.

Ďalším dôležitým faktorom v rámci integrácie stratégie USZP do procesu vedenia ľudí je pozitívne ovplyvňovanie zamestnancov v oblasti firemného dobrovoľníctva, v rámci ktorého by sa mimo pracovného času dobrovoľne zapájali do aktivít na podporu miestnej komunity. Je nutné, aby riadiaci pracovníci vytvorili pre zamestnancov také pracovné prostredie, ktoré im umožní vyššiu angažovanosť na rozhodovaní ohľadom USZP aktivít.

Zvýšenie účasti zamestnancov na rozhodovaní a zlepšenie pracovných podmienok majú veľký vplyv na zvýšenie produktivity práce, výkonnosti podniku a zníženie chybovosti či už zamestnancov alebo riadiacich pracovníkov. Aplikácia niektorých zo spomínaných aktivít zvýši schopnosť podniku získať a udržať si zamestnancov, keďže ak človek pracuje pre podnik, ktorého podniková kultúra a hodnoty sú zhodné s jeho hodnotami a etikou, je mnohokrát ochotný pracovať aj za nižšiu mzdu. Vďaka zhodným hodnotám a princípom sa eliminuje podniková fluktuácia, rastie spokojnosť zamestnancov a ich pozitívna motivácia k aplikácii princípov SZP a k dosahovaniu cieľov podniku v rámci implementácie tejto stratégie.

Správny a vhodný spôsob vedenia ľudí na podnikovej úrovni môže byť významným faktorom, ktorý dokáže utvárať názory a správanie zamestnancov (House a kolektív, 1999), (Waldman, Yammarino, 1999). A keďže implementácia stratégie USZP stojí a padá na ľuďoch, významným faktorom je aj spôsob vedenia, ktorým sú zamestnanci ovplyvňovaní a motivovaní. Výskumy ukazujú, že autoritatívny spôsob vedenia, ktorý je zameraný len na hospodárske výsledky a zisk podniku, je pre zamestnancov menej inšpiratívny a implementácia koncepcie USZP do podniku je buď zdĺhavejšia alebo v krajnom prípade až neúspešná (Waldman, Luque, Washburn, House, 2006). Na druhej strane menej autoritatívne, liberálne vedenie, ktoré sa zaujíma o názory zamestnancov a berie do úvahy ich

potreby a požiadavky, je považované za inšpiratívne, vizionárske a majúce integritu. Tento štýl vedenie je spájaný s lepšou výkonnosťou podniku a extra úsilím a oddanosťou zamestnancov v rámci zavádzania USZP do podniku <<http://www.ecrc.org.eg>>.

2.2 Integrácia USZP do procesu kontrolovania

Kontrola a kontrolovanie sú zamerané na meranie a korigovanie vykonanej práce a inak tomu nie je ani v udržateľnom spoločensky zodpovednom podnikaní. V rámci USZP je potrebné zabezpečiť istú kontrolu v istých miestach alebo aktivitách, aby sa dosiahla požadovaná zhoda so stanovenými plánmi a cieľmi. Môže to znamenať napríklad monitorovanie podnikových prevádzkových emisií alebo nediskriminačné pracovné podmienky.

Proces kontrolovania završuje proces riadenia a je úzko spojený s plánovaním a rozhodovaním, keďže podľa Sedláka (2001) sú plány podnetom na konanie, ktoré sa musia monitorovať, aby sa zabezpečil postup v súlade s cieľmi a stratégiou podniku. Podľa Mersereaua a Mottisa (2011) bez kontroly nie je možné dosiahnuť stanovenú stratégiu a naopak, bez stanovenej stratégie (cieľov) kontrola nemá žiadny zmysel. Jadrom manažérskej funkcie kontrolovania je monitorovanie, či už efektívneho využívania zdrojov a plnenia cieľov (Laššák, Styk, 2000) alebo monitorovanie každodenných aktivít a procesov podniku (Simons, 1995). V rámci monitorovania sa hodnotí výkonnosť podniku prostredníctvom skupiny kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov, vďaka čomu majú manažéri dostupné informácie pre vykonanie ďalších rozhodnutí. Do tvorby ukazovateľov by mali byť aktívne zahrnutí aj stakeholderi podniku, keďže svojim spôsobom môžu značne ovplyvniť podnikové aktivity (Virčíková, 2007).

Implementácia stratégie USZP do podniku prebieha v desiatich krokoch a je založená na Demingovom kruhu (PDCA cykle – plánovanie, realizácia, kontrola, zlepšovanie) (Zwetsloot, 2003). Aj keď je proces kontroly samostatným bodom tohto kruhu, je možné ho identifikovať aj v ostatných troch častiach. Teória rozoznáva rôzne druhy kontroly, ktoré je možné implementovať do USZP a jednou z nich je kontrola podľa štádia činnosti kontrolovaného objektu. Na základe tohto hľadiska delíme kontrolu na predbežnú, priebežnú a konečnú (výstupnú) (Sedlák, 2001). Pri procese implementácie USZP do podniku môžeme identifikovať všetky tri druhy tejto kontroly a to nasledovne. V rámci prvého bodu Demingovho kruhu, plánovania, je okrem iného potrebné stanoviť si ciele a stratégiu USZP. Keďže zámerom manažmentu je robiť veci správne a na prvý krát, musí preto kontrolovať, či sú ciele špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, realistické a časovo obmedzené a či má na dosiahnutie stanovenej stratégie dostatočné zdroje, dostatok personál, ale aj dostatok kvalifikovaných a zodpovedných zamestnancov, a teda musí vykonávať predbežnú kontrolu.

Počas fázy realizácie (implementácie), kedy podnik zavádza USZP do každodenného života, prebieha priebežná kontrola. V tejto fáze majú manažéri za úlohu kontrolovať, či sa podnik riadi akčným plánom a či sa vykonávajú aktivity, ktoré vedú k napĺňaniu stanovených cieľov a či sa plní časový plán implementácie USZP v podniku (Hrdinová a kol., 2011).

Nasleduje samotná fáza kontroly, alebo hodnotenia, ktorej neoddeliteľnou súčasťou je už spomínané monitorovanie a reportovanie činnosti podniku v súvislosti so SZP. Reportovanie by malo prebiehať napríklad prostredníctvom SZP reportu alebo web stránok podniku. Tieto správy by mali poskytnúť komplexný obraz výkonu SZP a mali by obsahovať informácie o splnení stanovených cieľov z minulého roka a taktiež formuláciu cieľov na ďalšie obdobie. Rovnako by mal podnik navrhnuť opatrenia na zlepšenie výkonu v oblasti SZP, v krajnom prípade pozmeniť celú SZP stratégiu. Podklady na zlepšenie by mali vychádzať z výstupov merania výkonu a návrhov stakeholderov (Hrdinová a kol., 2011). V tejto fáze sa hodnotí aj výkonnosť podniku, správnosť implementácie a poskytuje sa komplexný obraz o výkone podniku všetkým jeho stakeholderom. Identifikujú sa odchýlky, ich príčiny a taktiež sa identifikuje kto a prečo ich zavinil. Vďaka tejto kontrole môže podnik nájsť možnosti zdokonalenia metód a postupu riadenia, organizačnej štruktúry a pod. Hovoríme tu o konečnej, alebo výstupnej kontrole, ktorá je východiskovým bodom pre formuláciu opatrení na zlepšenie stratégie USZP v podniku, ktoré musia znovu spĺňať špecifiká skratky SMART. Aj v tejto poslednej fáze Demingovho kruhu je preto kontrola veľmi potrebná. Je dôležité, aby kontrola implementácie stratégie USZP prebiehala ako na vrcholovej úrovni riadenia, tak ja na nižších úrovniach a aby bola pravidelná (Sedlák, 2001).

USZP môže byť do procesu kontrolovania integrované aj prostredníctvom Simonsových štyroch pák kontroly (beliefs systems, boundary systems, interactive control systems, diagnostic control systems). Prvou úrovňou je tzv. „boundary systems“, ktorý zahŕňa celý rad prvkov používaných na

reguláciu správania v rámci podniku, ako napríklad organizačnú štruktúru, pravidlá a politiky. V rámci USZP môže ísť napríklad o pridelenie špecifických environmentálnych rolí a úloh, prostredníctvom ktorých sa ustanovujú pravidlá o tom, ako zaobchádzať s odpadom alebo o politiky a návody o predchádzaní diskriminácii či korupcii na pracovisku. „Beliefs systems“ sa týka hodnôt a etického kódexu podniku, ktoré definujú spôsoby správania a rozhodovania členov podniku. Ide o súbor podnikových aktivít, ktoré vrcholový manažéri formálne komunikujú a systematicky tak posilňujú základné hodnoty, účel a smerovanie organizácie v rámci USZP. Posledné dve páky sú zamerané na meranie výkonnosti podniku. „Diagnostic control systems“ majú dôležitú úlohu pri uistení sa, že stanovená stratégia je plnená a „Interactive control systems“ zahŕňajú napríklad údaje o možných budúcich zmenách a trendoch v odvetví a zaoberá sa riešením týchto otázok. Keďže USZP je do veľkej miery ovplyvňované meniacim sa konkurenčným prostredím a požiadavkami zákazníkov, je veľmi dôležité tieto budúce zmeny a trendy poznať (Mersereau a Mottis, 2011).

2.3 Integrácia USZP do procesov rozhodovania a riadenia informácií

Podľa Harausovej (2005) je každé rozhodnutie výsledkom dynamického procesu, ktorý je ovplyvňovaný množstvom faktorov, medzi ktoré radíme napríklad prostredie podniku, schopnosti, hodnoty, alebo osobnosť manažéra, ako rozhodovacieho subjektu, jeho vzťah k riziku a náchylnosť k pochybnostiam či motiváciu. Samotné rozhodovanie možno charakterizovať ako proces analyzovania a uvažovania, výsledkom ktorého je konkrétne rozhodnutie.

Rozhodovací proces v rámci stratégie USZP musí začať dôkladným pochopením existujúcich procesov a analýzou kompetencií a právomocí všetkých zamestnancov. Nie je možné uskutočniť správne rozhodnutie bez toho, aby riadiaci pracovníci vedeli, čo je potrebné v rámci procesov zmeniť, zlepšiť, poprípade čo je potrebné zachovať. Zmapovanie všetkých procesov a odhalenie ich nedostatkov je teda jedným z prvých krokov, ktoré je potrebné urobiť pri rozhodnutí o implementácii SZP do podniku, keďže ponechanie chybného procesu v stratégii môže znamenať rýchly neúspech jej implementácie.

Pri rozhodovaní môže vedenie preferovať dva typy hodnôt. Na jednej strane sa môže rozhodovať na základe faktorov akými sú zisk, kontrola nákladov a podiel na trhu, na strane druhej môže brať do úvahy požiadavky zamestnancov, zákazníkov, environmentálnych skupín a širokej verejnosti. V prípade, ak je cieľom podniku dlhodobou udržateľné SZP, nemalo by vedenie brať slepo na zreteľ len ziskové hodnoty, ale zamerať sa práve na svojich stakeholderov, pre ktorých je dôležité hľadisko dlhodobej udržateľnosti SZP. Je nevyhnutné, aby bolo vedenie schopné pochopiť, akým spôsobom sú rozličné zainteresované subjekty a uspokojenie ich potrieb navzájom prepojené a identifikovať vplyv svojich aktivít na správanie sa stakeholderov <<http://www.ecrc.org.eg>>.

Nech sa vedenie podniku rozhoduje na základe akýchkoľvek faktorov, podľa normy ISO 26000 by malo riešiť a monitorovať vplyv svojich rozhodnutí a aktivít na spoločnosť a životné prostredie takým spôsobom, ktorý zohľadňuje veľkosť podniku a jeho vplyv. Pri uskutočnení všetkých rozhodnutí by sa mal podnik riadiť princípmi transparentnosti, zamerať sa na vplyvy, ktoré majú najväčší význam pre trvalo udržateľný rozvoj a v prípade potreby konať radšej spoločne s partnerskými odvetvovými organizáciami, ako samostatne, s cieľom ušetriť zdroje a zvýšiť akcieschopnosť podniku.

V rámci implementácie stratégie USZP je okrem iného potrebné rozhodnúť aj o prerozdelení zdrojov a stanoviť si pracovný tím, ktorý bude pôsobiť pod vedením vrcholového manažéra alebo manažéra pre SZP. Ostatní členovia by mali byť z oddelenia ľudských zdrojov, PR, marketingu, predaja a z jednotlivých divízií podniku (Hrdinová a kol., 2011). Pri prerozdeľovaní zdrojov pôsobia na rozhodnutie manažéra najmä faktory, ako jeho kompetencie, vzťah k riziku, opakovateľnosť situácie, informovanosť a podobne.

Aby mohlo vedenie podniku uskutočniť kvalifikované rozhodnutie, je potrebné aby malo dostatok informácií, ktoré majú vhodnú výpovednú hodnotu, aby boli jasné, presné, aktuálne, dostupné a potrebné. Z toho dôvodu je potrebné v podniku zaviesť SZP informačný systém, ktorý umožňuje elektronické zálohovanie dokumentov rôzneho typu a vďaka ktorému môžu byť všetky údaje riadené rýchlo a efektívne. Prostredníctvom moderných informačných technológií je možné triediť a zhlukovať potrebné údaje, rovnako ako vykonávať zložité výpočty s vysokou rýchlosťou a presnosťou, a teda vďaka nim existuje možnosť generovania zoznamu zákazníkov a ostatných stakeholderov, ich preferencií, informácií o konkurencii, finančné a výkonnostné ukazovatele v priebehu niekoľkých sekúnd (Kohli, Singh, <http://www.legalserviceindia.com>).

Proces riadenia informácií v rámci stratégie USZP možno v podniku chápať aj navonok, kedy by sa malo vedenie snažiť o transparentnosť svojich rozhodnutí a aktivít, ktoré majú vplyv na spoločnosť a životné prostredie. V rámci implementácie stratégie USZP má podnik jasne, presne, úplne a v primeranom a dostatočnom rozsahu zverejňovať svoje stratégie, rozhodnutia a aktivity, za ktoré nesie zodpovednosť, vrátane ich známeho a predpokladaného vplyvu na spoločnosť a životné prostredie. Tieto informácie majú byť dostupné a zrozumiteľné pre tých, na ktorých organizácia má alebo môže mať závažný vplyv a majú byť aktuálne a konkrétne a predložené jasným a objektívnym spôsobom (ISO 26000).

Záver

Zavádzanie konceptu spoločensky zodpovedného podnikania a udržateľného rozvoja do podniku je zdĺhavý proces, ktorý si vyžaduje účasť všetkých zamestnancov na každej úrovni podniku. Riadiaci pracovníci musia dokonale poznať princípy a ciele udržateľnej spoločenskej zodpovednosti a musia vedieť ako tento koncept implementovať do svojich každodenných aktivít, aby následne správne viedli a stimulovali svojich zamestnancov k dosahovaniu stanovených cieľov. V rámci svojej každodennej práce musia manažéri vedieť, ako implementovať USZP do všetkých manažérskych funkcií, vrátane rozhodovania a riadenia informácií. Cieľom príspevku bolo charakterizovať manažment udržateľného rozvoja podniku a koncept spoločensky zodpovedného podnikania následne identifikovať možnosti integrácie týchto konceptov do procesu vedenie ľudí, kontrolovania, rozhodovania a riadenia informácií.

Tento príspevok je podporovaný Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP -0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“. Tento príspevok je zároveň súčasťou schváleného projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“.

Zoznam použitej literatúry

1. Business strategies for sustainable development. [cit. 2013-01-23]. Dostupné na internete: <http://www.iisd.org/business/pdf/business_strategy.pdf>.
2. DĚDINA, J. ODCHÁZEL, J. 2007. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
3. HARAUSOVÁ, H. 2005. Manažérske funkcie. Prešov : Metodicko-pedagogické centrum, 2005. 52 s. ISBN 978-80-8045-382-4.
4. HOKINA, J., HRDINOVÁ, G., SAKÁL, P. 2012. Návrh možností implementácie udržateľného konceptu SZP v slovenskom priemyselnom podniku. In Transfer inovácií, roč. 14, 2012, č. 23. ISSN 1337-7094. s. 124-132
5. HOUSE, R.J., Hangesa kol. 1999. Cultural Influences on Leadership and Organizations In Advances in Global Leadership, roč. 1, 1999, č. 2. ISSN 1535-1203s. 171–233.
6. HRDINOVÁ, G. a kol. 2011. Udržateľné SZP – integrálna súčasť stratégie udržateľného rozvoja priemyselného podniku. In: In Look Days 2011 : International Scientific Conference. Košice : Technická univerzita v Košiciach, 2011. ISBN 978-80-970118-2-6. s. 1-16.
7. HYRŠLOVÁ, J. 2009. Účetnictví udržitelného rozvoje podniku – Sustainability Accounting at the Corporate Level. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009. 179 s. ISBN 978-80-87630-47-9.
8. KOHLI, A., SINGH, J. Impact of Information Technology on Corporate Social Responsibility. [cit. 2013-01-30]. Dostupné na internete: <http://www.legalserviceindia.com/articles/info_law.htm>.
9. LAŠŠÁK, V., STYK, O. 2000. Podnikový manažment. Banská Bystrica : OZ Ekológia, 2000. 164 s. ISBN 80-8055-438-2.
10. LEONARD, D., MCADAM, R. 2003. Corporate social responsibility. In *Quality Progress*, roč. 36, 2003, č. 10. ISSN 0033-524X. s. 27-32.

11. Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja. [cit. 2013-01-23]. Dostupné na internete: <<http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/F34F511CC50CD268C1256ADA003D484F?OpenDocument>>.
12. Report of the World Commission on Environment and Development. [cit. 2013-01-23]. Dostupné na internete: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>.
13. SEDLÁK, M. 2001. Manažment. Bratislava : Iura Edition, 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1.
14. SCHALTEGGER, S. a kol. 2002. Sustainability management in business enterprises. Bonn : The Federal Ministry for Environment, Nature conservation and Nuclear Safety, 2002. 123 s. ISBN 3-935630-18-2.
15. Smernice reportovania trvalo udržateľného rozvoja. Slovakian G3 Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative. [cit. 2013-01-23]. Dostupné na internete: <<https://www.globalreporting.org/resource/library/Slovakian-G3-Reporting-Guidelines.pdf>>.
16. STN ISO 26000 Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2011.
17. VIRČÍKOVÁ, E. 2007. Integrované manažérske systémy. Košice : Hútnicka fakulta TU v KE, 2007. 106 s. ISBN 978-80-8073-761-0.
18. WALDMAN, D.A., YAMMARINO, F.J. 1999. CEO charismatic leadership: levels-of-management and levels-of-analysis effects. In Academy of Management Review, roč. 2, 1999, č. 2. ISSN 0363-7425. s. 266–285.
19. WALDMAN, D., KENETT, R.S, ZILBERG, T. Corporate Social Responsibility. [cit. 2013-01-30]. Dostupné na internete: <http://www.ecrc.org.eg/Uploads/documents/Articles_Corporate%20social%20Responsibility.pdf>
20. WALDMAN, D., LUQUE, M., WASHBURN, N., HOUSE, R. a kol. 2005. Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management. In Journal of International Business Studies, roč. 37, 2006, č. 6. ISSN 0047-2506. s. 823-837.
21. Zákon č. 17/1992 Zb. o Životnom prostredí, § 6 Trvalo udržateľný rozvoj, IURA Edition, s.r.o.
22. ZWETSLOOT, G. I. M. 2003. From Management Systems to Corporate Social Responsibility. In Journal of Business Ethics, roč. 44, 2003, č. 2-3. ISSN 1573-0697. s. 201-208.

Adresa a kontaktné údaje autora

Ing. Lucia Povazsayová
Ekonomická fakulta UMB
Inštitút manažérskych systémov v Poprade
Francisciho 910/8
058 01 Poprad
Telefón: 052/4462332
E-mail: lucia.povazsayova@umb.sk

Inštitucionálne zabezpečenie služieb tvorby a ochrany životného prostredia

Institutional provision of environmental protection and development services

Marcel Chovanec

Abstract

The work presents institutional provision of environmental protection and development services in Slovak Republic. Institutional provision consists of government, local government and non-governmental organizations. Most common non-governmental organizations are civic associations and non-profit organizations which are meant to provide generally beneficial services.

Key Words

Environment. Institutional provision. Government bodies.

Abstrakt

Práca sa zaoberá charakteristikou inštitucionálneho zabezpečenia služieb tvorby a ochrany životného prostredia v Slovenskej republike. Inštitucionálne zabezpečenie pozostáva zo štátnej správy, samosprávy a mimovládnych organizácií. Mimovládne organizácie majú najčastejšie formu občianskych združení a neziskových organizácií na poskytovanie všeobecne prospešných služieb. Práca sa takisto venuje európskej iniciatíve s názvom Dohovor primátorov a starostov a možnostiam tvorby a ochrany životného prostredia, ktoré prináša členstvo v tomto hnutí.

Kľúčové slová

Životné prostredie. Inštitucionálne zabezpečenie. Orgány štátnej správy.

JEL Classification: Q 20

Úvod

Stabilná a rastúca ekonomika je základným cieľom každého štátu. Dosahovanie tohoto cieľa má však nadväznosť na životné prostredie, v ktorom žijeme. „Expanzívna stratégia považovala životné prostredie za bezplatný výrobný a spotrebný zdroj“ (Lopušný, 1998). Takéto konanie však vedie k narušaniu a niekedy až k ničeniu životného prostredia. Zachovanie a ochrana životného prostredia sú však nevyhnutné pre existenciu ľudstva. Znečisťovanie životného prostredia patrí k negatívnym externalitám, pri odstraňovaní ktorých by mal svoju funkciu plniť vo veľkej miere štát a jeho inštitúcie.

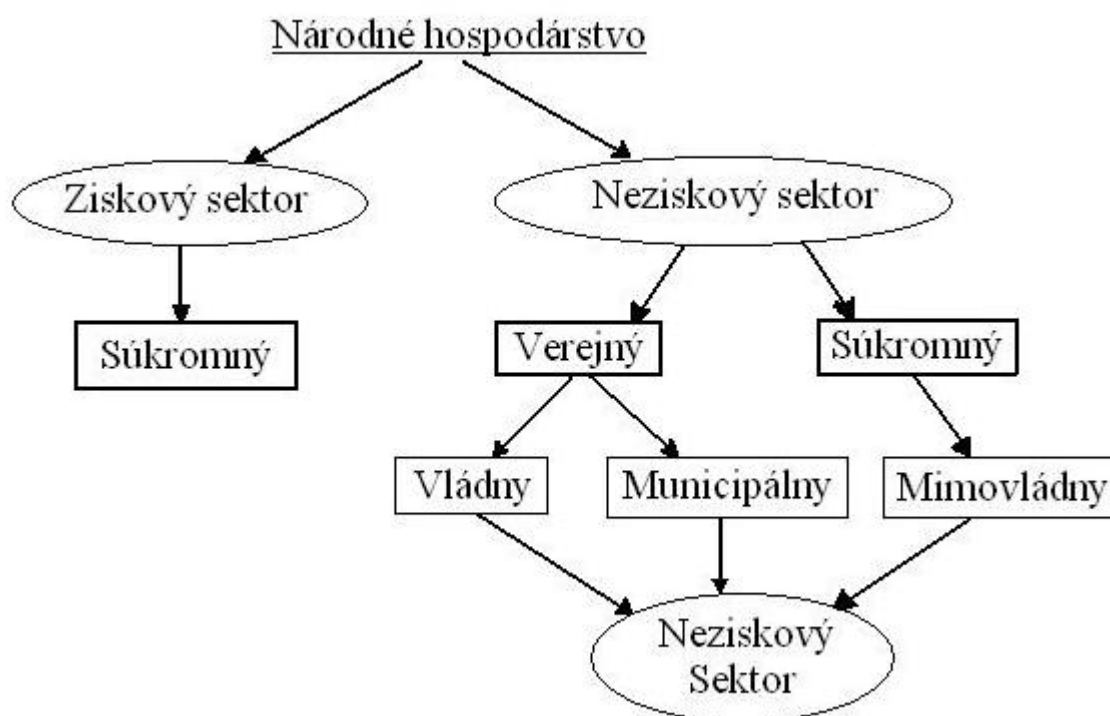
1. Cieľ, materiál a metodika práce

Cieľom tejto state je charakterizovať inštitucionálne zabezpečenie služieb tvorby a ochrany životného prostredia v Slovenskej republike. V rámci práce sa zameriame na spôsoby, akými sa Ministerstvo životného prostredia podieľa na ochrane životného prostredia a zabezpečuje verejné služby z tejto oblasti. V práci sledujeme, aké vládne, samosprávne a mimovládne organizácie poskytujú služby z tejto oblasti a ako je financovaná ich činnosť. V stati najprv vymedzíme teoretické pojmy z tejto problematiky a následne charakterizujeme inštitucionálne zabezpečenie služieb tvorby a ochrany životného prostredia. Práca je spracovaná na základe sekundárnych zdrojov a platných právnych predpisov, pričom boli použité vedecké metódy analýzy, syntézy, abstrakcie a dedukcie.

2. Teoretické vymedzenie pojmov

Služby sú ekonomické statky, pri produkovani ktorých vznikajú užitočné efekty uspokojujúce potreby (Mateides, Ďaďo, 2002). Pre služby tvorby a ochrany životného prostredia platí, že sú to verejné služby, ktorých inštitucionálne zabezpečenie by mal podľa názoru Browna a Jacksona (in Benčo, Kuvíková a kol., 2011) zabezpečiť štát, pretože trh nemá z dôvodu neziskovosti o ich poskytovanie záujem. V súčasnosti tieto služby zabezpečuje štát v plnom rozsahu, preto verejné služby začína zabezpečovať aj súkromný sektor prostredníctvom mimovládnych organizácií. Podľa Kuvíkovej (in Benčo, Kuvíková a kol. 2011) zabezpečujú ekonomickú aktivitu súkromné ziskové, súkromné neziskové a verejné organizácie (Obrázok 1).

Obrázok 1: Rozdelenie ekonomických aktivít medzi sektory



Prameň: Benčo, Kuvíková a kol., 2011, s. 211.

Životné prostredie definuje zákon č. 17/1992 Z. z. o životnom prostredí v znení neskorších predpisov ako všetko, čo vytvára prirodzené podmienky existencie organizmov včítane človeka a je predpokladom ich ďalšieho vývoja. Jeho subsystémami sú najmä ovzdušie, voda, horniny, pôda, organizmy, ekosystémy a energia. Lopušný vo svojej publikácii (1999) vymedzuje pojem ochrana životného prostredia, pričom táto zahŕňa činnosti, ktorými sa predchádza znečisťovaniu alebo poškodzovaniu životného prostredia alebo sa toto znečisťovanie alebo poškodzovanie obmedzuje a odstraňuje. Zabezpečuje ochranu jeho jednotlivých zložiek, druhov organizmov alebo konkrétnych ekosystémov a ich vzájomných väzieb, ale aj ochranu životného prostredia ako celku. Netrhový charakter prírodných statkov a rozdielnosť ekonomického a celospoločenského optima znečistenia životného prostredia zdôvodňujú potrebu uplatňovania nástrojov environmentálnej politiky, medzi ktoré patrí využívanie poznatkov vedecko-technického pokroku, právne nástroje, ekonomické nástroje a stimuly, územné plánovanie, výchova a osвета a inštitucionálno-organizačné zabezpečenie. K inštitucionálnemu zabezpečeniu prispievajú štátna správa a samospráva a mimovládne organizácie (Lopušný, Šuchová, 2006).

3. Kompetencie a štruktúra inštitúcií na celoštátnej úrovni

Ministerstvo životného prostredia Slovenskej republiky (ďalej MŽP SR) je ústredným orgánom štátnej správy Slovenskej republiky pre tvorbu a ochranu životného prostredia. Bolo zriadené zákonom Slovenskej národnej rady č. 453/1992 Z. z. a jeho poslanie a základné činnosti sú dané štatútom, podľa ktorého k poslanej a hlavnej činnosti patrí okrem mnohých iných tvorba a ochrana životného prostredia a riadenie činnosti organizácií Slovenskej agentúry životného prostredia, Slovenského hydrometeorologického ústavu, Slovenskej inšpekcie životného prostredia, Geologickej služby Slovenskej republiky, Správy národných parkov Slovenskej republiky, Správy slovenských jaskýň a Štátneho fondu životného prostredia (www.minzp.sk).

4. Kompetencie orgánov štátnej správy a samosprávy

MŽP SR riadi a koordinuje výkon štátnej správy životného prostredia a Slovenskej inšpekcie životného prostredia. Na výkon miestnej štátnej správy sa zriaďujú krajské a okresné úrady. Po aplikácii zákona NR SR č. 222/1996 Z.z. o novom územnom správnom členení pracujú v súčasnosti v novej štátnej správe na okresných a krajských úradoch odbory životného prostredia, ktoré vznikli z bývalých obvodných a okresných úradov životného prostredia. Krajské úrady vykonávajú v druhom stupni štátnu správu v oblastiach, v ktorých v správnom konaní v prvom stupni konajú okresné úrady, ak osobitný zákon neustanovuje inak. Okresné úrady vykonávajú štátnu správu na všetkých úsekoch, ak ich výkon nie je zákonom pridelený krajským úradom, obciam alebo iným právnickým osobám. Základnými úlohami okresných a krajských úradov je štátna správa ochrany ovzdušia, štátna vodná správa, štátna správa ochrany prírody a krajiny, štátna správa v odpadovom hospodárstve, územné plánovanie, štátna stavebná správa a posudzovanie vplyvov na životné prostredie (www.sazp.sk). Krajské a okresné odbory životného prostredia sa vnútorne členia na oddelenia:

- oddelenie ochrany ovzdušia, vôd a odpadového hospodárstva,
- oddelenie stavebného poriadku,
- oddelenie ochrany prírody,
- oddelenie územného plánovania, tvorby krajiny a posudzovania vplyvov na životné prostredie.

Informačný systém odborov životného prostredia (ISOŽP) zabezpečuje informácie pre výkon štátnej správy v oblasti tvorby a ochrany životného prostredia. ISOŽP sa skladá zo subsystémov, ktoré sú definované vecným obsahom povinností štátnej správy v oblasti životného prostredia.

Pôsobnosť na úseku štátnej správy pre tvorbu a ochranu životného prostredia sa rozdeľuje na nasledovné odborné úseky:

- úsek štátnej správy ochrany ovzdušia,
- úsek štátnej vodnej správy,
- úsek štátnej správy ochrany prírody a krajiny,
- úsek štátnej správy v odpadovom hospodárstve,
- úsek územného plánovania a stavebného poriadku,
- úsek posudzovania vplyvov na životné prostredie.

Prostredníctvom osobitných zákonov môže byť výkon miestnej správy zverený aj iným právnickým osobám alebo obciam. Ochrana životného prostredia je jednou zo samosprávnych funkcií obce podľa zákona č. 369/1990 Z. z. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov. Zahŕňa všetky činnosti, ktorými sa na území obce predchádza znečisťovaniu alebo poškodzovaniu životného prostredia, alebo sa toto znečisťovanie alebo poškodzovanie obmedzuje a odstraňuje. Popri ochrane životného prostredia sa obec zúčastňuje aj na tvorbe životného prostredia. Obec ako subjekt štátnej správy je oprávnená vydávať normatívne a individuálne správne akty.

5. Financovanie organizácií spadajúcich pod Ministerstvo životného prostredia Slovenskej republiky

Organizácie spadajúce pod kompetencie Ministerstva životného prostredia Slovenskej republiky sú buď príspevkovými alebo rozpočtovými organizáciami.

Podľa zákona NR SR č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov je rozpočtová organizácia právnická osoba

štátu, obce alebo vyššieho územného celku, ktorá je svojimi príjmami a výdavkami zapojená na štátny rozpočet, rozpočet obce alebo na rozpočet vyššieho územného celku. Hospodári samostatne podľa schváleného rozpočtu s prostriedkami, ktoré jej určí zriaďovateľ v rámci svojho rozpočtu.

Medzi rozpočtové organizácie patria: Slovenská inšpekcia životného prostredia, Krajský úrad životného prostredia v Bratislave, Krajský úrad životného prostredia v Trnave, Krajský úrad životného prostredia v Trenčíne, Krajský úrad životného prostredia v Nitre, Krajský úrad životného prostredia v Žiline, Krajský úrad životného prostredia v Banskej Bystrici, Krajský úrad životného prostredia v Prešove a Krajský úrad životného prostredia v Košiciach.

Príspevková organizácia je právnická osoba štátu, obce a vyššieho územného celku, ktorej menej ako 50 % výrobných nákladov je pokrytých tržbami a ktorá je na štátny rozpočet, rozpočet obce alebo na rozpočet vyššieho územného celku zapojená príspevkom. Platia pre ňu finančné vzťahy určené zriaďovateľom v rámci jeho rozpočtu. Rozpočtová organizácia hospodári s rozpočtovými prostriedkami a s prostriedkami prijatými od iných subjektov. Rozpočtová organizácia zostavuje svoj rozpočet príjmov a výdavkov. Pritom sa riadi záväznými ukazovateľmi štátneho rozpočtu určenými zákonom o štátnom rozpočte na príslušný rozpočtový rok a zriaďovateľom.

Príspevková organizácia hospodári podľa svojho rozpočtu nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia. Jej rozpočet zahŕňa aj príspevok z rozpočtu zriaďovateľa, prostriedky vlastných finančných fondov, prostriedky prijaté od iných subjektov. Príspevková organizácia uhrádza náklady na prevádzku, opravy a údržbu hmotného majetku, ako aj na obstaranie hmotného a nehmotného majetku z vlastných zdrojov a z príspevku od zriaďovateľa, pričom vlastné zdroje používa prednostne. Zriaďovateľ poskytuje príspevkovej organizácii príspevok na prevádzku v takej výške, aby jej rozpočet bol vyrovnaný. Ak vlastné zdroje na obstaranie hmotného a nehmotného majetku nekryjú potreby príspevkovej organizácie, zriaďovateľ určí výšku príspevku na obstaranie ním určeného konkrétneho hmotného a nehmotného majetku.

K príspevkovým organizáciám patrí Slovenská agentúra životného prostredia, Slovenský hydrometeorologický ústav, Výskumný ústav vodného hospodárstva, Štátny geologický ústav Dionýza Štúra, Zoologická záhrada v Bojniciach, Slovenské múzeum ochrany prírody a jaskyniarstva, Slovenské banské múzeum a Štátna ochrana prírody Slovenskej republiky.

Zákonom o Environmentálnom fonde ako štátnom fonde na uskutočňovanie štátnej podpory starostlivosti o životné prostredie bol zriadený štátny účelový fond – Environmentálny fond. Tento fond v rámci svojej pôsobnosti okrem iného podporuje činnosti zamerané na dosiahnutie cieľov štátnej environmentálnej politiky na celoštátnej, regionálnej alebo miestnej úrovni, prijíma a posudzuje žiadosti o poskytnutie podpory, vedie evidenciu čerpania finančných prostriedkov fondu a spolupracuje s ústrednými orgánmi štátnej správy, Združením miest a obcí Slovenskej republiky, so Slovenskou agentúrou životného prostredia, Slovenskou inšpekciou životného prostredia a s ostatnými orgánmi a subjektmi.

K organizácii rezortu MŽP SR patria aj Slovenský vodohospodársky podnik, štátny podnik a Vodohospodárska výstavba, štátny podnik.

6. Mimovládne organizácie, združenia a iniciatívy

V súčasnosti v Slovenskej republike vyvíjajú činnosť na ochranu a zveľaďovanie životného prostredia viaceré organizácie, združenia a iniciatívy. Orgány štátnej správy môžu s týmito organizáciami spolupracovať. Najväčšou mimovládnu organizáciou pôsobiace v oblasti ochrany prírody a životného prostredia je Slovenský zväz ochrancov prírody a krajiny (SZOPK). Tento spolupracuje aj na medzinárodnej úrovni. Jeho hlavnou náplňou je environmentálna výchova a ochrana biodiverzity. Využíva pritom rôzne formy a metódy práce – od širokej propagačnej práce, cez lobbying až po konkrétne programy. Druhá najvýznamnejšia mimovládna organizácia je Strom života. Je orientovaná na oblasť environmentálnej výchovy so zameraním na prácu s deťmi a mládežou. Prostredníctvom pobočky pôsobí od roku 1993 na Slovensku hnutie Greenpeace. V Bratislave sídlia východoeurópske sekretariáty organizácie Priatelia Zeme (Friends of the Earth) a siete Greenway (ochrana biodiverzity, manažment odpadov, recyklácia) alebo REC (Regionálne environmentálne centrum). Myšlienky trvalo udržateľného rozvoja presadzuje Spoločnosť pre trvalo udržateľný rozvoj, orientáciu na problémy životného prostredia má aj asociácia Rímskeho klubu, Helsinský výbor a iné mimovládne organizácie. Zosúladovanie ekonomických záujmov podnikov s ekologickými záujmami spoločnosti má v náplni činnosti Asociácia priemyselnej ekológie. Od svojho

vzniku sa venuje problematike alternatívnych zdrojov energie a aktivitám proti dostavbe jadrovej elektrárne Mochovce občianske združenie Za matku Zem.

Ďalšie mimovládne organizácie majú väčšinou lokálno-regionálny, resp. špecializovaný charakter napríklad polonezávislé odnože SZOPK – KOZA, VLK, Združenie Východné Karpaty. Inou formou sú nadácie Zelená nádej, Zelená alternatíva, Centrum pre podporu miestneho aktivizmu. Ochrane a obnovy vodných tokov, povodí a mokradí sa venuje združenie Slovenská riečna sieť. Predovšetkým na antijadrovú kampaň je orientovaná slovenská pobočka hnutia Deti Zeme, ochrane zvierat pred týraním, zabíjaním organizácia Sloboda zvierat, občianskym združením na ochranu obojživelníkov a plazov je Slovenská herpetologická spoločnosť. Slovenské centrum čistejšej produkcie pomáha pri riešení environmentálnych problémov na Slovensku i v zahraničí. Existuje celý rad ďalších organizácií a ako reakcia na aktuálne problémy v životnom prostredí vznikajú stále nové.

7. Dohovor primátorov a starostov

Európska iniciatíva pod názvom Dohovor primátorov a starostov (ďalej len Dohovor) predstavuje výzvu pre mestá a obce, aby sa zaviazali znižovať dopady na zmeny klímy. Tieto zmeny majú súvis s emisiami CO₂ a spotrebou energií. Podnet na vytvorenie tohto paktu dalo približne sto európskych miest na zastrešenie cieľov stanovených v stratégii Európa 2020. Dohovor primátorov a starostov je hlavné európske hnutie združujúce mestá a regióny, ktoré sa dobrovoľne zaviazali, že do roku 2020 zvýšia energetickú efektívnosť na ich území a zvýšia využívanie obnoviteľných energetických zdrojov o 20 % a tým znížia emisie CO₂ (Cicmanová J., 2009). V súčasnosti je do Dohovoru zapojených 1695 miest a obcí v rámci Európy.

Miestne samosprávy na seba prevzali vedúcu úlohu pri realizácii miestnych politík v oblasti energetiky a mali by byť za svoju snahu uznané a podporované. Samosprávy, ktoré sú členmi dohovoru musia do jedného roka od podpisu vypracovať vlastné akčné plány pre trvalo udržateľnú energiu. Tieto plány majú prezentovať, ako chcú samosprávy postupovať pri dosahovaní cieľov vyplývajúcich zo stratégie Európa 2020.

Veľké potenciálne úspory v hospodárení s verejnými financiami predstavujú energetické náklady miestnych samospráv. Mestá uskutočňujú rozhodnutia o tom, aké zdroje energií budú využívať, v akých množstvách ich budú čerpať, aké technológie využijú, akú formu dopravy budú využívať v rámci samosprávy a pod. Mestá a obce musia mať prehľad o tom, kde a koľko energie sa v rámci miestnej samosprávy využíva, preto by bolo pre nich vhodné vypracovať si analýzu spotreby energií. Následne je potrebné nájsť nedostatky v hospodárení s energiami, stanoviť si priority vzhľadom na činnosť samosprávy a stanoviť vhodné opatrenia, ktoré by mali znížiť plytvanie verejnými financiami (Cicmanová J., 2009).

Mesto však môže priamo ovplyvniť len oblasti, ktoré priamo spadajú pod jeho správu, ale v mnohých prípadoch sa samosprávam osvedčilo zapojenie súkromného sektora do analýz spotreby energií (veľké podniky, malé a stredné podniky, občania). Spoločný prístup k riešeniu situácie prináša omnoho lepšie a viditeľnejšie výsledky.

Mestá a obce zapojené do Dohovoru sa zaviazali:

- do jedného roka pripraviť analýzu energií a emisií CO₂ a akčný plán,
- prispôbiť administratívu a zaškoliť personál, aby bol schopný splniť ciele Dohovoru,
- zapojiť do Dohovoru súkromný sektor,
- zapájať sa do aktivít na Európskej úrovni s cieľom komunikovať s ostatnými signatármi a Európskou komisiou.

Dohovor podpísalo doteraz 6 slovenských miest a obcí -Čhtelnica, Malženice, Moldava nad Bodvou, Nitra, Pobedim a Trakovice.

Podporovanie spolupráce verejného a súkromného sektora má svoje osobitosti. Verejný sektor je kategóriou trhovej ekonomiky a koexistuje so súkromným sektorom. Verejný sektor je spojený s ekonomickými a sociálnymi funkciami vlády, inštitúciami štátnej správy, miestnej a regionálnej samosprávy, s funkciami parlamentu a sociálneho partnerstva v rámci tripartitných vzťahov. Rozhodujúcou charakteristikou verejného sektora je, že je financované z verejných zdrojov (Staneková, 1998). Tým sa odlišuje od súkromného sektora financovaného zo súkromných zdrojov. To ale nevylučuje, aby v určitých oblastiach vynakladania nákladov, presne definovanými zákonnými normami, neboli do súkromného sektora presúvané verejné zdroje a do verejného sektora súkromné zdroje. Problém spolupráce verejného a súkromného sektora vidíme okrem iného aj v legislatívnom vymedzení partnerstiev, ktoré môžu verejný a súkromný sektor spolu vytvoriť. Inšpiráciou v tomto

smere by mohol byť zákon č. 91/2010 o podpore cestovného ruchu, ktorý vymedzuje pojem oblasťná organizácia. V rámci nej sa podporila spolupráca verejného a súkromného sektora, čo by nepochybne bolo prínosom aj v oblasti tvorby a ochrany životného prostredia.

Záver

Cieľom tejto state práce bolo charakterizovať inštitucionálne zabezpečenie služieb tvorby a ochrany životného prostredia v Slovenskej republike. Z vyššie uvedeného vyplýva, že inštitucionálne zabezpečenie tvorí štátna správa, samospráva a mimovládne organizácie, pričom inštitúcie spadajúce pod Ministerstvo životného prostredia Slovenskej republiky môžu byť buď rozpočtové alebo príspevkové. Rôznorodé mimovládne organizácie majú najčastejšie formu občianskych združení a neziskových organizácií na poskytovanie všeobecne prospešných služieb. Na podporu tvorby a ochrany životného prostredia je nevyhnutná spolupráca verejného a súkromného sektora, pričom rezervu vidíme okrem iného vo forme získavania financií, ale aj prerozdelenia výsledku hospodárenia existujúcich právnych foriem týchto organizácií.

Zoznam použitej literatúry

1. BENČO, J., KUVÍKOVÁ, H. a kol., 2011. Ekonomia verejných služieb. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2011. 334 s. ISBN 978-80-557-0323-7.
2. CICMANOVÁ, J. 2009. DOHOVOR PRIMÁTOROV. IN EFEKTÍVNA ENERGIA. KOŠICE : EUROEDU, S.R.O., 2009, S. 5-7.
3. EURÓPA 2020. Stratégia na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu.
4. LOPUŠNÝ, J. 1998. Environmentálne problémy hospodárskeho rozvoja Slovenska. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 1998. 97 s. ISBN 80-8055-203-7.
5. LOPUŠNÝ, J. 1999. Životné prostredie. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 1999. 167 s. ISBN 80-8055-331-9.
6. LOPUŠNÝ, J., ŠUCHOVÁ K. 2006 Životné prostredie a trvalo udržateľný rozvoj v procese ekonomickej globalizácie. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2006. 144 s. ISBN 80-8083-276-5.
7. STANEKOVÁ, E. a kol. 1998. Formovanie efektívneho rozvoja verejného sektora a verejnej ekonomiky v Slovenskej republike. Bratislava: Ekonóm, 1998. 133 s. ISBN 80-225-0958-2.
8. MATEIDES, A. , ĎAĎO J., 2002. Služby (teória, marketing, kvalita, hodnotenie spokojnosti zákazníka). Bratislava : Epos, 2002. 740 s. ISBN 80-8057-452-9.
9. www.minzp.sk
10. www.sazp.sk
11. Zákon SNR č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov
12. Zákon SNR č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení
13. Zákon NR SR č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
14. Zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu
15. Zákon č. 213/1997 Z. z. Zákon o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby

Adresa a kontaktné údaje autora

Ing. Marcel Chovanec
 Inštitút manažérskych systémov v Poprade
 Francisciho 910/8
 058 01 Poprad
 Tel.: +421- 052- 4262331
 E-mail: marcel.chovanec@umb.sk

Vybrané aspekty category managementu v praxi potravinárskeho podniku

Selected aspects of category management in the food business company

Anna Hrnčiarová Turčiaková

Abstract

Under conditions of strong internationalization and globalization of economy, there is a steady increase in competition, market saturation as well as changes in consumer buying behaviour. This creates pressure on companies to improve their corporate management and to search for new approaches and effective methods that are capable to respond to changing demands and trends. A wide range of advanced methods is applied in the process of managing retail companies based on cooperation between different subjects - producers, wholesalers and retailers. The aim of this cooperation is to increase competitiveness and to reduce overall costs by improving customer care.

Key Words

Category management, retail, promotion

Abstrakt

V podmienkach výraznej internacionalizácie a globalizácie svetovej ekonomiky dochádza k neustálemu nárastu konkurenčného boja, nasýtenosti trhu a tiež k zmenám nákupného správania spotrebiteľov, čo vytvára tlak na zdokonaľovanie podnikového managementu. Z uvedených dôvodov sú hľadané nové prístupy a aplikované efektívne metódy, ktoré sú schopné reagovať na meniace sa požiadavky a aktuálne trendy. V procese riadenia retailových spoločností sa uplatňuje celý rad moderných metód založených na kooperatívnej spolupráci subjektov potravinárskeho dodávateľského reťazca a to výrobcov, sprostredkovateľov a obchodníkov. Cieľom tejto spolupráce je zvýšenie konkurencieschopnosti a znižovanie celkových nákladov pri zdokonaľovaní starostlivosti o zákazníkov.

Kľúčové slová

Category manažment, maloobchod, propagácia

JEL Classification: M 11

Úvod

Príspevok je zameraný na jednu z moderných metód marketingového manažmentu na category management (CM) a jeho uplatnenie v praxi potravinárskeho podniku kooperujúceho s veľkými obchodnými reťazcami. Prostredníctvom category managementu, ako metódy používanej v obchode, je možné určitú vymedzenú skupinu tovarov hodnotiť a riadiť ako nezávislú ekonomickú jednotku. Takýto prístup vylepšuje fokus manažéra na prácu so skupinou tovarov a poskytuje mu lepšie možnosti pri porovnávaní a vyhodnocovaní vývoja určitých parametrov, než by sa pozeral na tieto tovary buď jednotlivito, alebo naopak ako na veľkú skupinu všetkého, čo predáva.

Cieľom príspevku je nielen definovať podstatu category managementu, ale aj poukázať na špecifiká a prínosy v maloobchode a v podnikovej praxi. Zistené prínosy uplatnenia category managementu odpozorované autorkou príspevku z praxe, zhrnieme do prehľadného celku a to so zámerom zvýrazniť jeho význam a prospešnosť pre všetky zúčastnené subjekty potravinárskeho dodávateľského reťazca- maloobchodníkov, ich dodávateľov a zákazníkov.

1. Teoretické východiská category managementu

Anglický pojem „category management“, ktorý podľa Oreského¹ môžeme do slovenského jazyka preložiť ako „riadenie skupín výrobkov“ je podľa Dudinskej² možné definovať ako nástroj na riadenie kategórie ako samostatnej podnikateľskej jednotky s cieľom uspokojiť potreby zákazníka a zvýšiť zisk. Autori Gupta a Randhawa³ definujú manažment kategórií ako strategický manažment produktových skupín prostredníctvom obchodných partnerstiev, ktorých cieľom je maximalizovať predaj a zisk uspokojením potrieb zákazníkov. Podľa uvedených autorov k základným pojmom nevyhnutným k lepšiemu pochopeniu podstaty manažmentu kategórií patria:

- Kategória je strategicky riadená produktová skupina: produkty sú do kategórií zaraďované podľa nákupného správania a potrieb zákazníkov. Každá takto definovaná kategória je potom riadená na základe pre ňu špeciálne formulovanej stratégie.
- Manažment kategórií závisí od obchodných partnerstiev: predajcovia aj dodávatelia pristupujú k riadeniu produktových kategórií aktívne, sú partnermi a spolupracujú pri dosahovaní spoločných cieľov.
- Manažment kategórií sa zameriava na maximalizáciu predaja a zisku: definícia zdôrazňuje dôležitosť výkonu celej produktovej kategórie v predaji a ziskoch a jej príspevok k celkovej ziskovosti podniku, no vždy v spojení so spokojnosťou zákazníkov.
- Manažment kategórií uspokojuje potreby zákazníkov: ďalším kľúčovým bodom manažmentu kategórií je, že je to proces orientovaný na zákazníka. Podnik dokáže dlhodobo zvyšovať svoj zisk len sledovaním a napĺňaním zákazníckych potrieb a poskytovaním vyhovujúceho sortimentu. Musí poznať preferencie zákazníkov v nákupoch a tiež to, ako rozdielne nákupné situácie môžu ovplyvniť rozhodnutia o nákupe konkrétneho produktu v rámci jednej kategórie.

2. Category management v maloobchode

Maloobchod predstavuje konečný článok distribučného systému. Autori Kotler a Keller⁴ ho definujú ako akékoľvek podnikanie, ktorého objem predaja pochádza prevažne z maloobchodnej činnosti, ktorá zahŕňa všetky aktivity spojené s predajom tovaru alebo služieb priamo konečnému spotrebiteľovi na jeho osobné, nie obchodné použitie.

Podľa Hametovej⁵ category management sa v súčasnosti stáva pre maloobchodníkov nevyhnutnosťou. Vyplýva to najmä z komplikovanej situácie v oblasti obchodu, ktorá je spôsobená predovšetkým:

- Sústavnými modifikáciami zložiek sortimentu, modifikujú sa a pribúdajú nové produkty, obaly, veľkosti, vznikajú úplne nové kategórie, do domácich maloobchodov prenikajú tovary a služby typické najmä pre iné ako domáce kultúry.
- Výrazne kratším produktovým životným cyklom a neustále rýchlejšim kolobehom sezón ako sú Vianoce, Veľká noc, Valentín, Halloween.
- Plochou maloobchodov, ktorá narastá väčšou rýchlosťou ako tržby.
- Veľkými spoločnosťami, ktoré získali trhovú dominanciu, pretože jediné dokážu vyhovieť zvyšujúcim sa požiadavkám na kvalitu a efektivitu.

¹ ORESKÝ, M. Manažment skupín výrobkov a iné preklady odborných pojmov. In *Vedecká rozprava k problémom terminológie obchodu, obchodných vied a marketingu obchodu: Zborník k vedeckému projektu VEGA 1/0478/03 v redakcii Kristíny Viestovej*. Bratislava : Katedra marketingu Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity, 2005. ISBN 80- 225-2102-7. s. 88 – 92

² DUDINSKÁ, E. - ŠPAVELKO, R. Category management - nový koncept v retail marketingu. In *Nová ekonomika : vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Nové Zámky : Cranium, 2005. ISSN 1336-1732. Roč. 4, č. 2, s. 24

³ GUPTA, S.- RANDHAWA, G. *Retail Management*. Delhi, India: Nice Printing Press, 2008. 470 s. ISBN 978-81-269-0981-0

⁴ KOTLER, P.- KELLER, K.L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5

⁵ HAMETOVÁ, S. Zákazník a efektívny space management. In *Regal* [online] 2008 [cit.2013.04.15] <http://eregal.ihned.cz/c4-10030040-30432490-10A000_d-zakaznik-a-efektivni-spacemanagement>

- Častou reorganizáciou spoločností aj maloobchodnej plochy, najčastejšie z dôvodu fúzií, zmeny vlastníkov, alebo kvôli ekonomickej situácii, či zmene marketingového konceptu.
- Klesajúcou návratnosťou investícií.

Už krátky prehľad týchto dôvodov svedčí o tom, že maloobchodníci si nemôžu dovoliť ostať pasívni a musia hľadať cesty, ako sa vyrovnat' so spomínanými trendmi. Vykonávajú množstvo aktivít, ktoré majú pomáhať pri riadení sortimentu, jeho vystavení v regáloch a podpore predaja v obchodoch. Vkladajú nemalé investície do moderných a efektívnych softwarových nástrojov potrebných na vytvorenie vhodného strategického rámca zameraného na zvýšenie zisku maloobchodníka aj výrobcu za podmienky dokonalého uspokojenia potrieb zákazníka.

Podľa Heskovej⁶ nevyhnutnou podmienkou zahájenia projektu category managementu je príprava súboru definovaných činností ako zo strany obchodných reťazcov, tak aj dodávateľov.

U obchodných reťazcov:

- Vyprofilovaný obchodný formát.
- Stabilná pozícia na trhu.
- Dostatočný trhový podiel.
- Rozvinutý a fungujúci systém spolupráce s významnými dodávateľmi v danej kategórii.

U dodávateľov:

- Významná pozícia v danej kategórii.
- Dostatok skúseností a znalostí.
- Existencia odborného tímu pracovníkov schopných pracovať systémom CM.

Jerry Singh⁷, považovaný za zakladateľa CM, prirovnáva category management k manželstvu. Predajca musí mať výrobky, tie mu privezie dodávateľ, s ktorým spolupracuje a ktorý je neoddeliteľnou súčasťou jeho biznisu. Biznis ich teda spája do partnerského zväzku, v ktorom sa prejavujú rozdiely, ale musí nutne nastúpiť spolupráca. Predajca nemusí mať podrobné informácie o produktoch, nemusí vedieť, čo sa na trhu s tovarom odohráva. Dodávateľ nemusí mať ten správny náhľad na oblasť obchodov a dodávateľských reťazcov, nemusí vedieť nič o marketingových stratégiách. Obidve strany ale majú spoločného spotrebiteľa, o ktorého sa starajú, pretože dané produkty kupuje. Musia teda spolupracovať, či chcú alebo nechcú. Keď sa im podarí vytvoriť taký systém a podmienky, v ktorých sú spokojní obidvaja a vyhovujú tiež zákazníčkovi, dá sa hovoriť o úspešnom scenári category managementu.

3. Praktické aspekty category managementu v kategórii čerstvé slepačie vajcia

Autorka príspevku je manažérkou obchodnej spoločnosti, ktorá uvedený sortiment uvádza na trh už viac ako 15 rokov. V tejto časti príspevku predkladá vlastný retrospektívny pohľad do sféry praktického uplatňovania jednotlivých aspektov CM v sortimentnej kategórii čerstvých vajec. Keď pred určitým časom prvýkrát počula slovné spojenie CM myslela si, že je za tým skrytá celá veda a manažérska prax. Rýchlo však pochopila, že nové názvy len pomenovávajú staré známe pravdy a že tento prístup praktizujú obchodníci už od nepamäti. Dnes to len vieme lepšie pomenovať a vysvetliť.

Poznatok, že kategória sa marketingovo riadi prostredníctvom 4 P je očarujúci svojou jednoduchosťou. Vždy sa začína s produktom, aby sme vedeli, čo budeme predávať, nasleduje cenotvorba, od ktorej sa odvíja promotion, teda spôsob, akým produkty a ceny odkomunikujeme smerom k zákazníkovi. Významnú pozornosť venujeme tiež priestoru, čiže plánu umiestnenia a zviditeľnenia produktov na predajnej ploche, čím zasadíme naše snaženie do určitého rámca daného predajného formátu.

Category management je síce už komplexná veda, ale založená na jednoduchých a jasných konceptoch. Aplikácia CM do praxe je ale už druhá vec, keďže prostredie, v ktorom podnikáme nie je úplne ideálne a podlieha neustálemu vývoju.

⁶ HESKOVÁ, M. 2006: *Category management*. Praha : Profess Consulting, 2006.

⁷ SINGH, J. Category management je jako manželství. In: Strategie.cz. 2009. [Citované 15.04.2013]. Dostupné na internete: <http://strategie.e15.cz/rozhovor/jerry-singh-category-management-je-jako-manzelstvi-410465>

Keďže začiatky podnikateľskej činnosti autorkou manažovaného potravinárskeho podniku siahajú do obdobia pred 15 rokmi, je potrebné uviesť, že v tom období mali dominantnú vyjednávaciu silu výrobcovia a neexistovali žiadne obchodné reťazce. Maloobchodníci plnili pasívnu úlohu pri predaji produktov konečným zákazníkom. Bolo to obdobie, kedy čerstvé vajcia sa predávali len vo voľne loženej podobe. Zákazníci si ich buď sami balili do vrecúšok pri regáli, alebo na pultoch predajní nachádzali vrecúškové balenia po 5 alebo 10 kusov. Nasledovalo obdobie, počas ktorého vznikajú požiadavky balenia vajec do spotrebiteľských balení po 10 kusov, ku ktorým postupne pribudli 6 a 15 kusové balenia. Výrazným posunom v spôsobe balenia a ponuky vajec pre spotrebiteľa bolo zaradenie 30 ks fóliového balenia do ponúkaného sortimentu. Výrobca aktívne riešil danú kategóriu tovaru nielen z pohľadu balenia, ale aj ceny. Pre obchodníkov a zákazníkov nebola rozhodujúca váhová kategória vajec S, M, L, XL. Zákazník v tom čase mal na pulte k dispozícii iba štandardné vajcia, ktoré reprezentovali celú kategóriu vajec.

V období rokov 1999 až 2001, kedy sa začali objavovať prvé lastovičky v podobe obchodných reťazcov, výrobcovia venovali zvýšenú pozornosť práve spôsobu balenia a do prevádzok typu supermarket dodávali už len balené vajcia. V tom období sa predaje vyhodnocovali len z pokladničných systémov, nakoľko na krabičkách neboli uvedené čiarové kódy. Doba, kedy stačilo vytvoriť katalóg tejto produktovej skupiny a jeho vystavenie ponechať na šikovnosti vedúceho predajne postupne skončila. Nasledovalo obdobie mohutného nástupu obchodných reťazcov, ktoré v záujme získania zákazníka hľadajú u dodávateľa vajec alternatívne riešenia pre uspokojenie potrieb zákazníkov podľa regionálnych disparít. V tomto období sa do popredia dostávajú požiadavky diferenciácie vajec podľa váhových kategórií S, M, L, XL. Vajcia najnižšej váhovej kategórie „S“ sa z cenových dôvodov stávajú celoročne žiadaným artiklom a významným konkurenčným nástrojom obchodných reťazcov. Keďže dodávatelia realizovali priame dodávky do jednotlivých predajní obchodných reťazcov, mali k dispozícii celkom presné údaje o predajoch tejto tovarovej skupiny v jednotlivých prevádzkach. Množstvo objednaného tovaru a periodicita závozov bola pomerne jednoduchým nástrojom na získanie prehľadu o objeme predaného tovaru v jednotlivých prevádzkach aj bez získania týchto údajov od obchodníkov. Výrobcovia organizovali svoje predajné aktivity prostredníctvom siete svojich obchodných zástupcov, ktorých úlohou bolo dojednanie cien a rôznych zliav pre zákazníkov.

V období nasledujúcich piatich rokov dochádza k mohutnému nárastu sily obchodníkov, rastie váha obchodu ako hospodárskeho odvetvia, ktorý sa opiera o moderné informačné technológie. Celkové zvyšovanie predajnej plochy umožňovalo obchodníkom rozvíjať nové metódy ako space management a merchandising. V marketingových stratégiách maloobchodných firiem sa postupne začínajú dostávať do popredia stratégie orientované na značky. Značka, anglicky brand slúži po storočia k rozlišovaniu tovaru jednotlivých výrobcov. Podľa Maurya⁸ je značka meno, termín, označenie, symbol či design, alebo ich kombinácia slúžiaca k identifikácii výrobkov a služieb jedného, alebo viacerých predajcov a k ich odlíšeniu v konkurencii trhu. Postupne sa popri klasickej výrobnej značke začala objavovať v sieti maloobchodných reťazcov aj vlastná značka obchodníka, nazývaná aj privátna značka. Podľa Štensovej⁹ vlastná značka obchodníka je značka, ktorú používa obchodník na označenie produktov, ktoré si dá vyrobiť (resp. ich sám vyrába) na predaj výhradne vo svojich predajniach. Za produkty označené svojou vlastnou značkou preberá kompletnú starostlivosť. Charakteristickou črtou vlastnej značky obchodníka je takmer vždy nižšia cena produktov, pri zachovaní kvality porovnateľných značkových produktov výrobcov. Zavádzanie privátnych značiek obchodných reťazcov si vyžaduje úzku spoluprácu dodávateľov s obchodníkmi, ktorí majú priame informácie o potrebách konečných spotrebiteľov. V rámci tejto spolupráce je na jednej strane snaha výrobcov o pretláčenie svojich produktov do reťazcov a na druhej strane je tlak retailerov na dosiahnutie čo najväčšej zľavy. Podmienkou fungujúcej spolupráce je však vzájomná prospešnosť založená na zdieľaní dát z danej produktovej skupiny. Inak tomu nie je ani pri spomínanej kategórii vajec.

Predmetom vzájomnej výmeny informácií medzi obchodníkmi a dodávateľmi sa v poslednom období stávajú v rámci CM práve spomínané privátne značky. Postupné zavedenie štvorjazyčného

⁸ Maurya, Upendra Kumar. 2012. What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. In: *European Journal of Business and Management*. 2012, vol. 4, no. 3 [Citované 15.04.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.slideshare.net/AlexanderDecker/what-is-a-brand-a-perspective-on-brand-meaning>>. ISSN 2222-2839.

⁹ ŠTENSOVÁ, A. - MRAVEC, M. - ZDÚT, L. 2006. *Manažment značky – vybrané problémy*, Bratislava: Ekonóm, 2006. 110 s. ISBN 80-225-2224-4.

označenia balení vajec pod privátnou značkou určených nielen pre slovenský, ale aj český, poľský a maďarský trh, otvára širšie možnosti prieniku výrobcov aj do zahraničia.

V úzkej spolupráci s obchodníkmi je v poslednom období predmetom riešenia v danej kategórii najmä spôsob chovu sliepok, od ktorých dané vajcia pochádzajú. V dôsledku rôznych ochranných, lobistických a propagačných opatrení sa stále viac žiadanejším produktom stávajú vajcia z alternatívnych chovov, čiže z podstielkového chovu alebo chovu vo voľnom výbehu. Je tomu tak aj napriek tomu, že nikdy nebolo priamo dokázané, že vajcia pochádzajúce od sliepok v obohatených klietkach sú menej kvalitné alebo zdraviu menej prospešné. Dôležitý je však zákazník a tak spoločným cieľom spolupráce dodávateľa a retailera musí byť vytvorenie takej ponuky tovaru pre spotrebiteľov v danej kategórii, vďaka ktorej bude rásť podiel lojálnych zákazníkov spoločne so zlepšením obchodných výsledkov.

4. Prínosy a bariéry category managementu

Autorkina skúsenosť z praxe hovorí, že vybrané aspekty CM môžu byť dlhodobu prospešné len za predpokladu, že z efektov CM budú profitovať všetky zúčastnené subjekty.

Prínosy CM v podmienkach svojej podnikovej praxe vidí najmä v nasledujúcich oblastiach:

- Zvýšenie tržieb a zisku.
- Zvýšenie trhového podielu.
- Efektívnejšie promotion.
- Optimalizácia produktového portfólia.
- Zvýšenie efektívnosti v logistickom reťazci.
- Dlhodobu dobré vzťahy s obchodníkmi.
- Zmiernenie konkurenčného boja vzájomne prospešnou spoluprácou obchodných partnerov.
- Lepšie porozumenie potrebám zákazníkov.

Okrem prínosov, je však potrebné spomenúť aj niektoré bariéry a neúspechy pri aplikácii CM v praxi. Predovšetkým ide o finančne a časovo náročný proces. Častou bariérou je aj nedostatok metodiky a podpory zo strany vrcholového manažmentu pre vlastnú implementáciu CM. Prax category managementu je ovplyvnená i lokálnymi obmedzeniami, zákonmi a nariadeniami.

Záver

Category management je jednou z moderných metód marketingového managementu uplatňovaných v maloobchode, vďaka ktorej je možné lepšie vyhodnocovať a porovnávať jednotlivé sortimentné kategórie. Predstavuje však významnú príležitosť nielen pre maloobchodníkov, ale aj pre dodávateľov k dosahovaniu efektívnejších výsledkov a k poskytovaniu pridanej hodnoty konečnému spotrebiteľovi.

Uplatňovanie category managementu v praxi je životaschopnou cestou pre všetky zúčastnené subjekty, ktoré však často narážajú na bariéry brániace jeho úspešnej implementácii. Ide o zložitý a dlhodobý proces, ktorého úspech vedie k lepšej výkonnosti celého sortimentu, nižším nákladom a tým aj k nižším cenám produktov pre spotrebiteľov. Podporuje dlhodobú obchodnú spoluprácu založenú na komunikácii prostredníctvom výmeny kvalitných informácií.

Zoznam použitej literatúry:

1. DUDINSKÁ, E. - ŠPAVELKO, R. Category management - nový koncept v retail marketingu. In Nová ekonomika : vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. Nové Zámky : Cranium, 2005. ISSN 1336-1732. Roč. 4, č. 2, s. 24
2. GUPTA, S.- RANDHAWA, G. Retail Management. Delhi, India: Nice Printing Press, 2008. 470 s. ISBN 978-81-269-0981-0
3. HAMETOVÁ, S. Zákazník a efektivní space management. In Regal [online] 2008 [cit.2013.04.15] http://regal.ihned.cz/c4-10030040-30432490-10A000_d-zakaznik-a-efektivni-spacemanagement
4. HESKOVÁ, M. 2006. Category management. Praha : Profess Consulting, 2006.

5. KOTLER, P.- KELLER, K.L. Marketing management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
6. MAURYA, UPENDRA K. 2012. What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. In: European Journal of Business and Management. 2012, vol. 4, no. 3 [Citované 15.04.2013]. Dostupné na internete: [http://www.slideshare.net/ Alexander Decker/ what-is-a-brand-a-perspective-on-brand-meaning](http://www.slideshare.net/AlexanderDecker/what-is-a-brand-a-perspective-on-brand-meaning). ISSN 2222-2839.
7. ORESKÝ, M. Manažment skupín výrobkov a iné preklady odborných pojmov. In Vedecká rozprava k problémom terminológie obchodu, obchodných vied a marketingu obchodu: zborník k vedeckému projektu VEGA 1/0478/03 v redakcii Kristíny Viestovej. Bratislava : Katedra marketingu Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity, 2005. ISBN 80- 225-2102-7. s. 88 – 92
8. SINGH, J. Category management je jako manželství. In: Strategie.cz. 2009. [Citované 15.04.2013]. Dostupné na internete: <http://strategie.e15.cz/rozhovor/jerry-singh-category-management-je-jako-manzelstvi-410465>
9. ŠTENSOVÁ, A. - MRAVEC, M. - ZDŮT, L. 2006. Manažment značky – vybrané problémy, Bratislava : Ekonóm, 2006. 110 s. ISBN 80-225-2224-4.

Adresa a kontaktné údaje autora

Ing. Anna Hrnčiarová Turčiaková
Ekonomická univerzita v Bratislave
PHF so sídlom v Košiciach
Tel.: +421 903 807246
E-mail.: anna.hrnciarova@euke.sk

ANALÝZA VÝSLEDKOV DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU "UDRŽATEĽNÉ SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE" MEDZI ŠTUDENTAMI MATERIÁLOVOTECHNOLOGICKEJ FAKULTY STU V TRNAVE

Analysis of the results of the questionnaire survey "Sustainable corporate social responsibility" among students of the Faculty of Materials Science and Technology of STU in Trnava

Peter Sakál, Katarína Drieniková, Helena Fidlerová, Gabriela Hrdinová, Ľubica Mrvová, Ľubomír Šmida, Zuzana Závadská, Ján Závadský

Abstract

The article gives a partial result of the project KEGA no. 037STU-4/2012 "Implementation of the subject „Sustainable corporate social responsibility“ into the study programme industrial management in the second degree at MTF STU Trnava.". Main ambition of the article is to inform the public at large about the basic objectives of the project and their fulfilment.

Key Words

questionnaire survey, students, sustainable corporate social responsibility

Abstrakt

Predložený článok vyjadruje čiastkový výstup z riešenia projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ v rámci študijného programu Priemyselné manažérstvo na druhom stupni štúdia na MTF STU Trnava.". Jeho hlavnou ambíciou je informovať širokú odbornú verejnosť o základných cieľoch tohto projektu a ich naplnení.

Kľúčové slová

dotazníkový prieskum, študenti, udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie

JEL Classification: A22, A23, M14

Úvod

V súčasnosti, kedy sa veda a technológie vyvíjajú veľmi rýchlo, vzdelávanie zamestnancov bude stále dôležitou oblasťou pre podnikateľskú sféru. Spoločensky zodpovedné podnikanie a udržateľné správanie je v súčasnosti pre podniky na celom svete obrovským potenciálom pre zmenu. Najmä veľké podniky aktívne prezentujú svoju činnosť v tejto oblasti, a zo spoločenskej zodpovednosti sa tak stal postupne efektívny nástroj konkurencieschopnosti, udržateľnosti podnikového rastu. Spoločensky zodpovedné podnikanie poskytuje systematický koncept, ktorý pomáha integrovať environmentálne, sociálne, ekonomické a etické kritéria do podnikových manažérskych stratégií a rozhodnutí. A práve týmto smerom sa uberá projekt KEGA č. 037STU-4/2012, ktorého cieľom je zaradenie predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie" do študijného plánu študentov inžinierskeho štúdia v študijnom programe Priemyselné manažérstvo na Materiálovotechnologickej fakulte STU Trnava (<http://www.portalvs.sk/sk/prehľad-projektov/6838>).

V rámci jeho riešenia boli definované čiastkové ciele:

- 1. Spracovať analýzu dostupných informačných zdrojov z problematiky vzdelávania a výchovy v oblasti udržateľného rozvoja a spoločensky zodpovedného podnikania.**

Výstup:

- Závěry z dotazníkového prieskumu.

2. Navrhnuť kurikulum predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“.

Výstup:

- Kurikulum predmetu pre novovytvorený predmet „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“.

3. Napísať učebný text pre výučbu predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“.

Výstup:

- Učebný text „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“.

4. Experimentálne overiť kvalitu výučby predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“.

Výstup:

- Zavedenie predmetu "Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie" do študijného 4/22 Identifikátor: 1303994533 programu Priemyselné manažérstvo na II. stupni MTF STU Trnava.
- Dotazník na zistenie kvality výučby predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“.

5. Na základe výsledkov experimentu optimalizovať kurikulum predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ ako aj príslušný učebný text.

Výstup:

- Kurikulum predmetu optimalizované pre novovytvorený predmet „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“.

Na základe nášho úsilia o zaradenie tohto predmetu do výučby sme vytvorili dotazník a dotazníkový prieskum, ktorý sme realizovali na prieskumnej vzorke študentov Materiálovotechnologickej fakulty na všetkých stupňoch štúdia, kde sme sa pýtali na názory študentov na spoločensky zodpovedné podnikanie, a nami navrhovaný predmet, ktorý by ich hlbšie uviedol do problematiky Udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania (USZP). Získané informácie z prieskumu od vzorky študentov v počte 281 sú bližšie spracované v nasledujúcich častiach nášho príspevku. Vzhľadom k objektivizácii a zvýšeniu transparentnosti uvádzame odpovede na všetky dopytované otázky.

Dotazník nadväzuje na už predtým realizované 2 dotazníkové prieskumy, ktorých výsledky boli publikované v časopisoch „Transfer inovácií“ (<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/>) a „Problemy razvitiya territorii“ (<http://pdt.vscs.ac.ru/>) a na konferencii ISEI UNC RAN (<http://www.isei-ufa.ru/>, http://www.isei-ufa.ru/?part_id=44&news_id=171):

- 1) **udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie v podnikovej praxi** (<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dGpGQ1EtQk1d1ltM2xfa0VucTVPRkE6MQ>) a
- 2) **udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie vo výskume a výučbe na univerzitách a vysokých školách** (<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dC0yUER3cHpXbmQ5bG8yUndKYVVyaHc6MQ>).

1 Charakteristika uskutočneného dotazníkového prieskumu

Rovnako ako pri zostavovaní predchádzajúcich dvoch dotazníkov sme aj pri zostavovaní tohto dotazníkového prieskumu vychádzali z odporúčaní zo správy „Úspešnosť Slovenska vo vytváraní podmienok pre spoločensky zodpovedné podnikanie“ (Fifeková a kol., 2011) a dokumentu Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru pre oblasť spoločensky zodpovedného podnikania z januára 2013: „Správa o sociálnej zodpovednosti podnikov: zodpovedné a transparentné správanie podnikov a udržateľný rast“ (Správa ..., 2013).

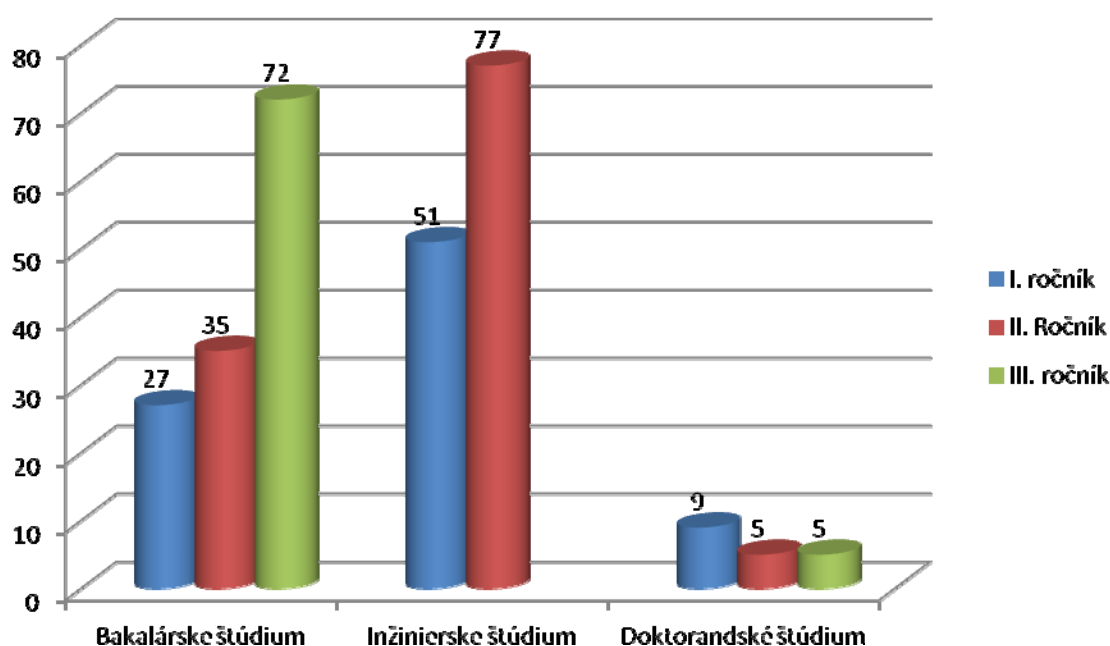
Hlavným cieľom dotazníkového prieskumu bolo zistiť aktuálny stav vnímania konceptu a praktík udržateľného rozvoja a spoločensky zodpovedného podnikania študentmi Materiálovotechnologickej fakulty STU Trnava.

Dotazníkový prieskum sme zostavili prostredníctvom aplikácie GoogleDocs, je uvedený on-line na https://docs.google.com/forms/d/1CVLIsj4d7m5Mk-Z9M4-5ngq0EbPFZiUd4aJUpbv3_Y/viewform a prebiehal v časovom období od 15.5.2013-05.06.2013. Prostredníctvom dotazníka sme oslovili študentov bakalárskeho, inžinierskeho i doktorandského štúdia Materiálovotechnologickej fakulty, celkovo sa zapojilo 281 respondentov z toho 51% žien a 49 % mužov.

Štruktúra respondentov v percentuálnom vyjadrení, ktorí vyplnili dotazník, bola nasledujúca, obrázok 1:

- **48% študentov bakalárskeho štúdia** (10% študentov I. ročníka; 12% II. ročníka; 26% III. ročníka),
- **45% študentov inžinierskeho štúdia** (18% študentov I. ročníka; 27% II. ročníka),
- **7% študentov doktorandského štúdia** (3% študentov I. ročníka, 2% II. ročníka; 2% III. ročníka).

Obrázok 1: Výsledky prieskumu na MTF STU Trnava – štruktúra respondentov v číselnom vyjadrení



Prameň: Vlastné spracovanie

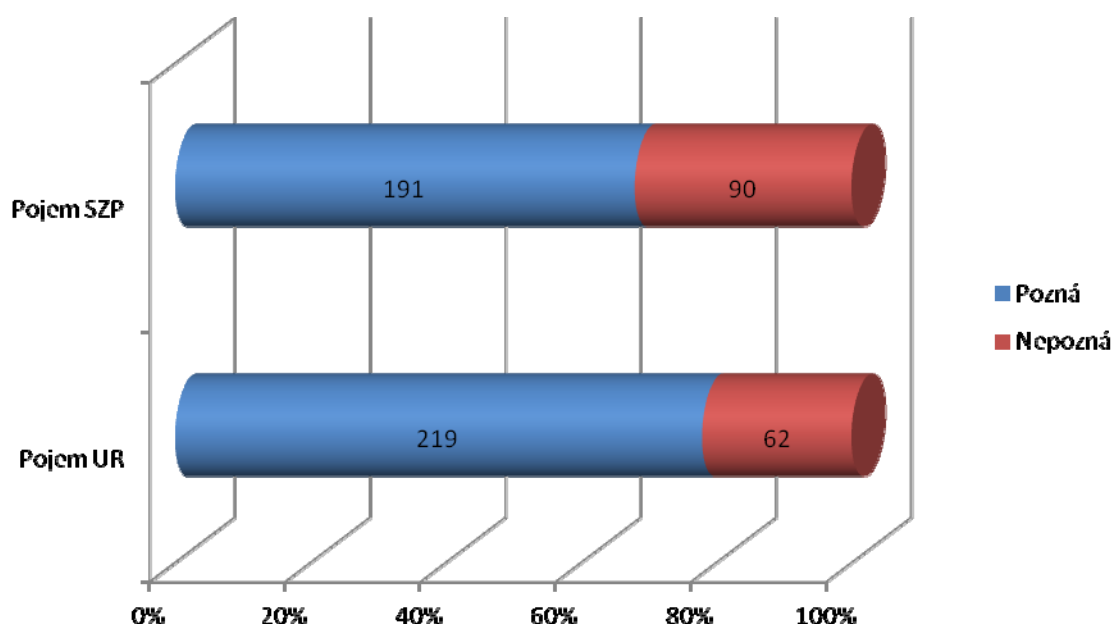
Záver z uskutočneného prieskumu je možné rozčleniť do troch základných oblastí:

- Znalosť pojmov udržateľný rozvoj (UR) a spoločensky zodpovedné podnikanie (SZP).**
- Záujem študentov o problematiku USZP.**
- Štruktúra a zameranie predmetu USZP.**

Ad a) Znalosť pojmov udržateľný rozvoj a spoločensky zodpovedné podnikanie

Terminológia USZP je väčšine študentov Materiálovotechnologickej fakulty STU Trnava aspoň čiastočne známa, **pojmem UR pozná 78 % študentov, pojmem SZP 68%**, obrázok 2.

Obrázok 2: Výsledky prieskumu na MTF STU Trnava – znalosť pojmov SZP a UR



Prameň: Vlastné spracovanie

S problematikou UR a SZP sa 46% študentov **stretlo na niektorom z absolvovaných predmetov**. Študenti uvádzajú najmä predmety Podnikateľské stratégie malých a stredných podnikov, Strategický manažment a Komplexné manažerstvo kvality. Menší počet študentov uvádza Ergonómiu a Základy environmentalistiky.

Ad b) Záujem študentov o problematiku udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie

Výsledky dotazníkového prieskumu ukázali, že až 85% študentov **má záujem o danú problematiku a chcú sa s ňou bližšie oboznámiť**. Približne 74% respondentov v dotazníku **uvádza, že oblasť UR a SZP pokladajú za významnú pre ich štúdium**.

Ako **dôvod záujmu** o USZP uvádzajú najmä:

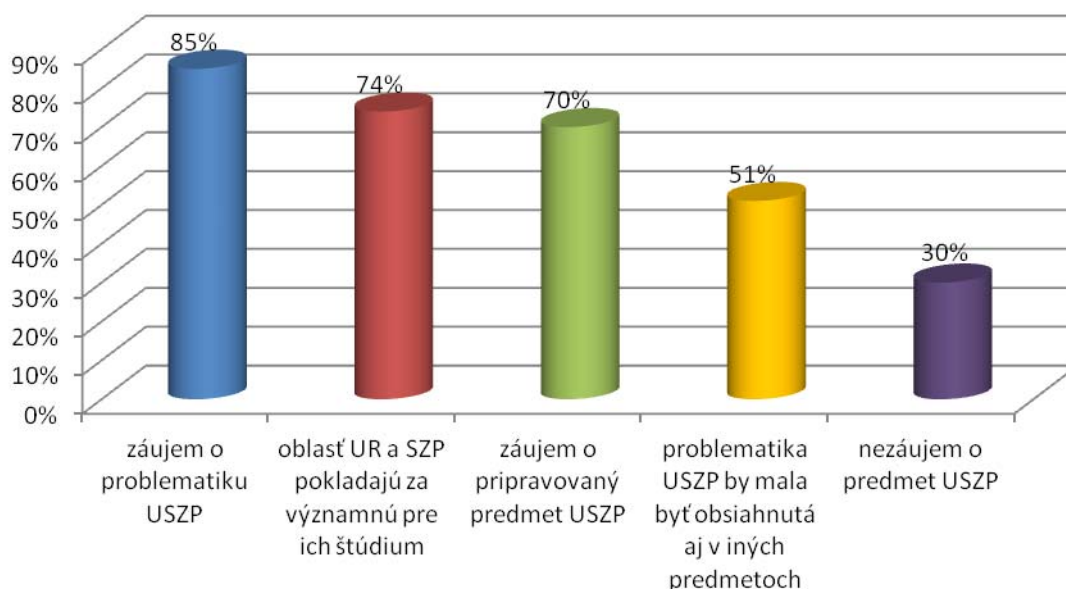
- „Téma znie zaujímavo, hlavne v dnešnej dobe.“;
- „Jediná alternatíva prežitia na planéte Zem.“;
- „Nakoľko píšem bakalársku prácu na túto tému, zaujala ma a môže to byť zaujímavý predmet.“;
- „Spoločensky zodpovedné podnikanie má významnú úlohu pri fungovaní podniku a pri vytváraní vzťahov medzi podnikateľskými subjektmi.“.

Až 70% študentov **deklarovalo svoj záujem o pripravovaný predmet USZP** v rámci svojho štúdia na Materiálovotechnologickej fakulte STU. Približne polovica študentov (51%) sa vyjadrila, že **problematika USZP by mala byť obsiahnutá aj v iných predmetoch** v rámci štúdia.

Z odpovedí je tiež zrejmé, že 30% študentov naopak **neprejavuje záujem sa touto problematikou zaoberať**. Ako dôvody uvádzajú napríklad, že predmet USZP je vhodnejší pre odbory zamerané na manažment, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, riadenie výroby alebo podniku, nie pre technický smer štúdia. **Študenti vyjadrujú aj názor, že táto spoločnosť je orientovaná na zisk za každú cenu** a USZP nie je natoľko široká oblasť a tak významná z hľadiska budúceho uplatnenia absolventov a požiadaviek trhu. Považujú za plne postačujúce, aby bola táto problematika zahrnutá v jednom z mnohých predmetov spoločensko-ekonomického charakteru. V praxi sa podľa študentov **podniky zaoberajú inou problematikou ako je SZP a UR, najmä prežitím**.

Na základe získaných výsledkov prieskumu môžeme skonštatovať, že len menšia vzorka študentov (30%) nepochopila koncept USZP. USZP znamená zmenu paradigmy myslenia smerom k udržateľnosti na lokálnej i globálnej úrovni a teda nie je určená len úzkemu okruhu ľudí, či študentov ale celému ľudstvu, obrázok 3.

Obrázok 3: Výsledky prieskumu na MTF STU Trnava – záujem študentov o problematiku USZP



Prameň: Vlastné spracovanie

Ad c) Štruktúra a zameranie predmetu USZP

Nami navrhnutá stručná štruktúra predmetu USZP vyzerá nasledovne:

1. **Strategický manažment a jeho paradigma pre 21. storočie, historické východiská TUR, vymedzenie pojmu trvalo udržateľný/ udržateľný rozvoj a ich troch pilierov. Spoločensky zodpovedné podnikanie a skúsenosti s uplatňovaním konceptu stratégie USZP v slovenských a českých priemyselných podnikoch.**
2. **Udržateľná veda, výchova a vzdelávanie. Návrh systému motivácie ľudských zdrojov pre udržateľný rozvoj v podmienkach priemyselných podnikov.**
3. **Udržateľný inovačný rozvoj podniku. Udržateľná výroba, spotreba a logistika.**
4. **Udržateľný marketing a konkurencieschopnosť. Analógia sociálnych a prírodných systémov ako základ USZP.**
5. **Integrácia USZP do manažérskych procesov, úloha stakeholderov. Udržateľné riadenie rizík, audit a reporting USZP, bariéry uplatnenia USZP v praxi podnikov.**
6. **Integrácia Cost Benefit Analysis (CBA), Balanced Scorecard (BSC) a HCS modelu 3E do USZP. Ergonómia a udržateľný ergonomický program.**

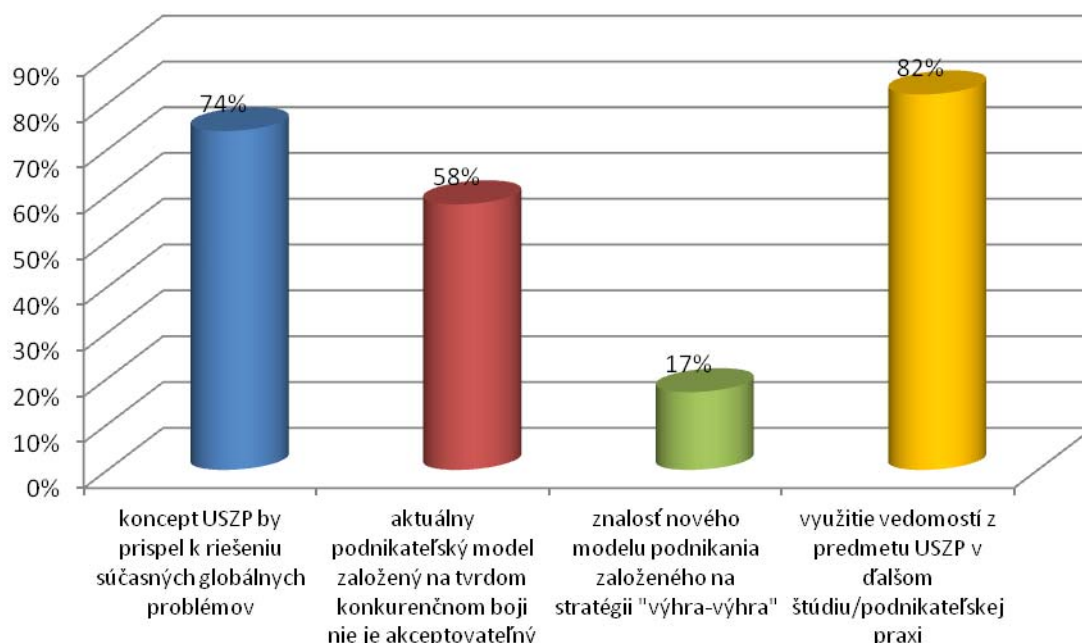
Uvedená **štruktúra predmetu USZP** v dotazníkovom prieskume oslovila 84 % študentov bakalárskeho, inžinierskeho a doktorandského štúdia na Materiálovotechnologickej fakulte STU. V rámci koncepcie vyučovania predmetu USZP sa vyjadrili viacerí respondenti k potrebe orientovať problematiku UR a SZP na prax, praktické ukážky, úlohy, príklady.

Až 82% študentov si myslí, že získané **vedomosti využije v ďalšom štúdiu, prípadne v podnikateľskej praxi.**

Dôležitý je fakt, že **74% respondentov si myslí, že koncept „USZP“ by prispel k riešeniu súčasných globálnych problémov. Aktuálny podnikateľský model založený na tvrdom konkurenčnom boji považuje za akceptovateľný v 21. storočí 42% študentov a 58% ho nepovažuje**

za akceptovateľný, pričom iba 17 % študentov **pozná nový model podnikania založený na stratégii "výhra-výhra"** ("hra s nenulovým súčtom"), ktorý rieši problém tvorby a rozdeľovania bohatstva na planéte Zem a zvyšných 83% respondentov ho nepozná, obrázok 4.

Obrázok 4: Výsledky prieskumu na MTF STU Trnava – znalosť, pochopenie a využitie konceptu USZP



Prameň: Vlastné spracovanie

V oblasti spracovania záverečných prác - bakalárskych, diplomových i dizertačných - 68% študentov vyjadrilo presvedčenie, že **témy záverečných prác by mali byť orientované na oblasť UR**.

2 Zhodnotenie a porovnanie výsledkov dotazníkového prieskumu so závermi z predchádzajúcich prieskumov na univerzitách i v podnikateľskej praxi v Slovenskej republike

Pri porovnaní výsledkov na seba 3 nadväzujúcich prieskumov uskutočnených v rámci projektu KEGA Projekt č. 037STU-4/2012 „**Zavedenie predmetu "Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie" do študijného programu Priemyselné manažérstvo na II. stupni MTF STU Trnava**“ sa ukázali viaceré skutočnosti. Predovšetkým **nedostatok vedomostí a znalostí o problematike USZP a najmä potreba podporiť záujem o problematiku USZP u širokej verejnosti, jeho vnesenie do teórie i podnikateľskej praxe, a to hlavne prostredníctvom absolvovania predmetu USZP na všetkých stupňoch vzdelávania v Slovenskej republike**.

1. Dotazník zameraný na podnikovú prax v Slovenskej republike

Podniky, ktoré v prieskume uviedli, že sa venujú konceptu USZP (57%) v praxi ako **hlavné dôvody pre zavedenie USZP** uviedli, že **podnik sa stotožňuje s filozofiou SZP** a snaží sa o **udržateľný rozvoj celej spoločnosti** - 28% a **zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku** uviedlo 17% respondentov.

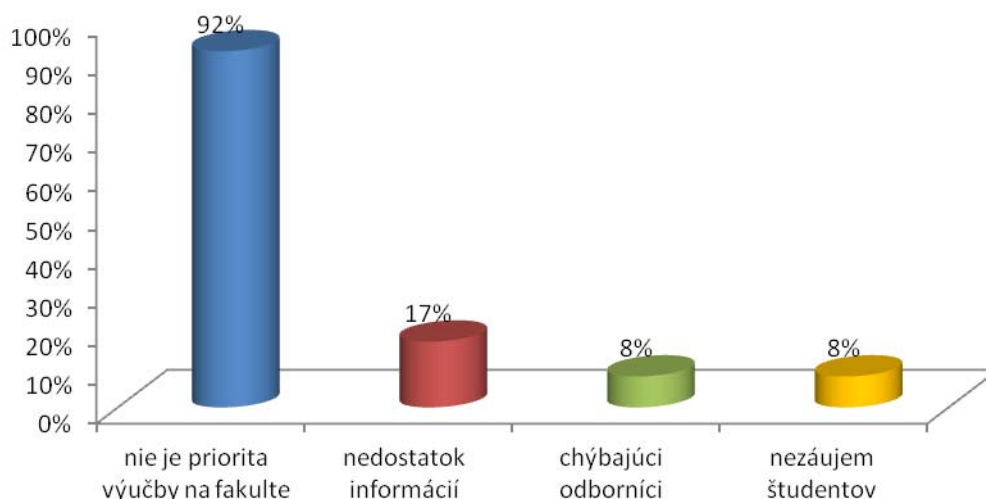
Podniky, ktoré sa SZP nevenujú (43%) uviedli hlavne tieto dôvody: **nedostatok informácií o zavádzaní SZP** konceptu do podnikania, **chýbajúci profesionáli** v oblasti zavádzania SZP a **nedostatok finančných prostriedkov**.

2. Dotazník zameraný na univerzity a vysoké školy v SR, vrátane prieskumu uskutočneného na MTF STU Trnava

Ako dôvody nezájmu o problematiku udržateľný rozvoj (UR), udržateľný rozvoj podniku (URP) a spoločensky zodpovedné podnikanie (SZP) v dotazníku na univerzitách a vysokých školách sa uvádzajú, obrázok 5:

- **daná problematika nie je prioritou výučby na fakulte (92%),**
- **nedostatok informácií o danej problematike (17%),**
- **chýbajúci odborníci v danej problematike (8%),**
- **nezáujem študentov (8%).**

Obrázok 5: Výsledky prieskumu na MTF STU Trnava – dôvody nezájmu univerzít a vysokých škôl o problematiku UR, URP a SZP



Prameň: Vlastné spracovanie

Podľa výsledkov prieskumu fakulty/inštitúty nevyučujúce problematiku UR, URP alebo SZP ako dôvod uviedli najmä skutočnosť, že túto oblasť nepovažujú za prioritnú (92%) vo výučbe na danej fakulte/inštitúte. Veľmi podobne sa vyjadrili v prieskume aj niektorí študenti našej fakulty MTF Trnava STU Bratislava (30%), najmä technicky zameraných odborov.

V súčasnej dobe problematika **USZP nie je prioritou vo výučbe na viacerých univerzitách a vysokých školách a 39 % respondentov vysokého školstva nemá záujem koncept UR a SZP zaviesť do procesu výučby.** Ako však ukazujú výsledky nášho prieskumu medzi študentmi Materiálovotechnologickej fakulty STU, zo strany študentov je záujem o danú problematiku - 85% prejavuje záujem o problematiku a 70% by prijalo predmet USZP v rámci štúdia.

Zároveň môžeme skonštatovať na základe výsledkov dotazníkového prieskumu i skúseností z našej pedagogickej praxe, že **študenti, ktorí sa stretli s konceptom USZP počas štúdia v niektorom absolvovanom predmete, alebo pri riešení bakalárskych, diplomových alebo dizertačných prác zhodne konštatujú dôležitosť problematiky USZP pre slovenské priemyselné podniky v globálnom ekonomickom priestore ako objektívne nevyhnutnú podnikateľskú stratégiu založenú na novom modeli podnikania pre 21. storočie.**

Potvrdzujú to i celosvetové reakcie občanov jednotlivých regiónov planéty Zem i spätné opatrenia národných vlád i medzinárodných inštitúcií.

Vzhľadom na zistené skutočnosti z našich prieskumov vyplýva, že 43% slovenských priemyselných podnikov **sa nevenuje SZP. Ako dôvody uvádzajú hlavne nedostatok informácií a konštatujú nedostatok chýbajúcich odborníkov** zaoberajúcich sa danou problematikou.

Podnikateľská prax si teda bude vyžadovať takých absolventov, ktorí sú kvalifikovaní v danej oblasti UR a USZP.

Záver

Koncepty UR a SZP sú v súčasnosti významným prínosom pri riešení globálnych i lokálnych problémov. Pre ich uplatnenie v podnikateľskej praxi je však potrebné oboznamovať súčasné generácie s ich významom a možnosťami uplatnenia a pripraviť priestor pre nasledujúce generácie, aby ich mohli ďalej rozvíjať.

Pokladáme preto za prínosné zaradenie danej problematiky do učebných osnov na všetkých slovenských školách.

Tento krok už uskutočnilo mnoho škôl vo svete prostredníctvom vyučovanych predmetov/kurzov, napr.:

- 1) **Corporate Social Responsibility na Harvard Kennedy School,**
 - 2) **Corporate Social Responsibility na University of Calgary,**
 - 3) **Corporate Social Responsibility na Lulea University of Technology,**
- a študijných odborov, napr.:**

- 1) **Corporate Social Responsibility na University of Nottingham,**
- 2) **Business, human rights law and corporate social responsibility na Open University,**
- 3) **Corporate Social Responsibility with Environmental Management na University of York.**

Na základe projektu „**Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie**“ sa usilujeme aj my na Materiálovotechnologickej fakulte STU Trnava o zaradenie predmetu *Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie* do študijného plánu študentov inžinierskeho štúdia v študijnom programe Priemyselné manažérstvo.

Dôležitým krokom k zlepšeniu informovanosti a pripravenosti absolventov nielen MTF STU Trnava je pre aj pripravená monografia „**Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie**“ autorského kolektívu pod vedením prof. Ing. Petra Sakála, CSc. ako ucelený učebný text schválený Vedením Materiálovotechnologickej fakulty STU ako monografia dňa 15. januára 2013 pre študijný program Priemyselné manažérstvo MTF STU.

Podľa prieskumu až 70% študentov deklarovalo svoj záujem o pripravovaný predmet **Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie**. Predstavuje to pozitívum pre budúci rozvoj problematiky USZP na Slovensku i vo svete, ako aj v rámci daného predmetu, i pri riešení bakalárskych, diplomových a dizertačných prác na MTF STU Trnava.

Tento článok bol podporovaný Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR).“

Článok je tiež súčasťou predloženého projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ v rámci študijného programu Priemyselné manažérstvo na druhom stupni štúdia na MTF STU Trnava.“

Zoznam použitej literatúry

1. SAKÁL, P. a kolektív autorov, 2013. *Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie*. Monografia. Trnava: AlumniPress, 2013. 251 strán. ISBN 978-80-8096-186-2. EAN 9788080961862.
2. Zavedenie predmetu "Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie" do študijného programu Priemyselné manažérstvo na II. stupni MTF STU Trnava. Projekt č. 037STU-4/2012. Ročná správa o riešení projektu KEGA. 2012.
3. FIFEKOVÁ, E. a kol., 2011. *Úspešnosť Slovenska vo vytváraní podmienok pre spoločensky zodpovedné podnikanie*. [online]. Dostupné na internete: <http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.employment.gov.sk%2Fsprava-o-vytvarani-pomienok-pre-szp-na-slovensku.pdf&ei=9a9rUazel->

- [j64QTsk4CYBQ&usg=AFQjCNEAT0CKGYCCdtOVJDCe3oUKHXiV1A&sig2=-pDxB8g2thNA_SQxbz749Q&bvm=bv.45175338,d.Yms.](http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A7-2013-0017+0+DOC+PDF+V0//SK)
4. *O sociálnej zodpovednosti podnikov: zodpovedné a transparentné správanie podnikov a udržiavateľný rast.* 2013. [online]. Dostupné na internete: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A7-2013-0017+0+DOC+PDF+V0//SK>.
 5. *Dotazníkový prieskum vzdelávacích a kooperatívnych projektov podporovaných súkromnými firmami na univerzitách a vysokých školách.* 2011. [online]. Dostupné na internete: <http://www.etrend.sk/weby/csr/formular-vysoke-skoly.php>.
 6. FIDLEROVÁ, H. a kol., 2013. *STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA A ZHODNOTENIE PRIEBEŽNÝCH VÝSTUPOV Z RIEŠENIA PROJEKTU UDRŽATEĽNÉ SPOLOČENSKÝ ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE I.* In: Transfer inovácií [elektronický časopis]. - ISSN 1337-7094. 26/2013.
 7. FIDLEROVÁ, H. a kol., 2013. *STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA A ZHODNOTENIE PRIEBEŽNÝCH VÝSTUPOV Z RIEŠENIA PROJEKTU UDRŽATEĽNÉ SPOLOČENSKÝ ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE II.* In: Transfer inovácií [elektronický časopis]. - ISSN 1337-7094. 26/2013.
 8. <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovaci/>
 9. <http://pdt.vscs.ac.ru/>
 10. <http://www.isei-ufa.ru/>
 11. <http://www.hks.harvard.edu/degrees/teaching-courses/course-listing/bgp-230m>
 12. <http://conted.ucalgary.ca/search/publicCourseSearchDetails.do?method=load&courseId=3109533&selectedCategoryId=10237&selectedProgramAreaId=1660154&selectedProgramStreamId=>
 13. <http://www.ltu.se/edu/course/L00/L0008N?l=en>
 14. <http://www.nottingham.ac.uk/pgstudy/courses/business/corporate-social-responsibility-msc.aspx>
 15. <http://www3.open.ac.uk/study/postgraduate/course/w822.htm>
 16. <http://www.york.ac.uk/environment/postgraduate/msc-csrem/>
 17. www.scss.sk
 18. <http://www.vusem.sk>

Adresa a kontaktné údaje autorov

prof. Ing. Peter Sakál, CSc.
Ing. Katarína Drieniková
Ing. Helena Fidlerová, PhD.
Ing. Gabriela Hrdinová, PhD.
Ing. Ľubica Mrvová, PhD.
Ing. Ľubomír Šmida
Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality
Materiálovotechnologická fakulta STU
Paulínska 16
917 24 Trnava
E-mail:
peter.sakal@stuba.sk
katarina.drienikova@stuba.sk
helena.fidlerova@stuba.sk
gabriela.hrdinova@stuba.sk
lubica.mrvova@stuba.sk
lubomir.smida@stuba.sk

Ing. Zuzana Závadská
doc. Ing. Ján Závadský, PhD.
Ekonomická fakulta UMB
Inštitút manažérskych systémov
Francisciho 910/8, 058 01 Poprad
Banská Bystrica
E-mail:
zuzana.zavadska@umb.sk
jan.zavadsky@umb.sk

Pokyny pre autorov príspevkov

Názov príspevku (Arial 14, bold)

The topic of article in English (Arial 12, normal, kurzíva)

Meno a priezvisko autora (Arial 12, bold)

Abstract (Arial 10, bold)

The text of abstract (up to 10 lines – Arial 10, normal)

Key Words (Arial 10, bold)

Key words (Arial 10, normal)

Abstrakt (Arial 10, bold)

Text abstraktu (5 až 10 riadkov – Arial 10, normal)

Kľúčové slová (Arial 10, bold)

Kľúčové slová (Arial 10, normal)

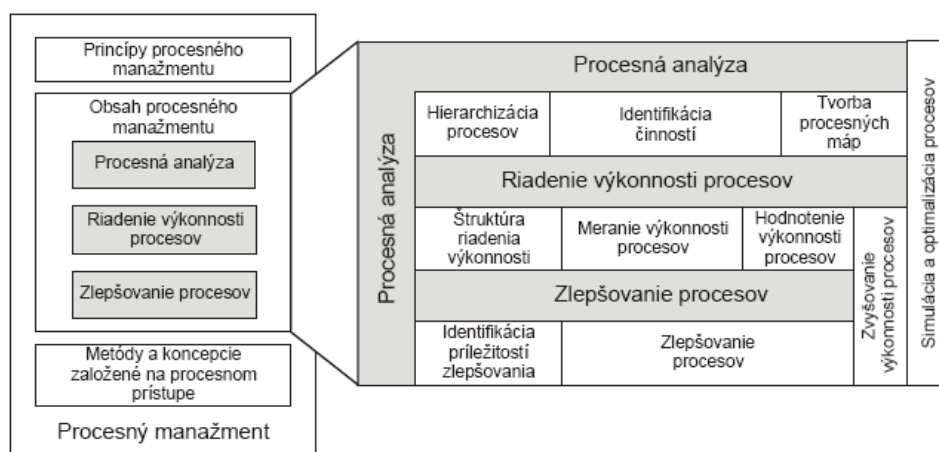
JEL Classification: (Arial 10, bold) H10 (Arial 10, normal)

http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php

Úvod (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred a za riadkovaním odseku 3 pt)

Obrázok 1: Model obsahu procesného manažmentu (Arial 10, normal)



Prameň: Závadský, 2005, s. 13. / Vlastné spracovanie / Vlastné spracovanie podľa Závadský, 2005, s. 13. (Arial 10, normal). Obrázky vypracovať v editore MS Word alebo vkladať vo formáte jpg alebo png priamo do textu príspevku.

1. Kapitola (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

$$TC = FC + VC \quad (1)$$

Vzorcie sa uvádzajú štandardným spôsobom, text vzorca, ak je vypracovaný v inom editore, môže byť napísaný iným typom písma ako je Arial 10 normal. Vzorcie sa číslujú na pravej strane riadku v okrúhlych zátvorkách.

1.1 Podkapitola (Arial 10, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Tabuľka 2: Názov tabuľky(Arial 10, normal)

Prameň: Dagrovič, 2005, s. 13. / Vlastné spracovanie / Vlastné spracovanie podľa Dagrovič, 2005, s. 13. (Arial 10, normal).

Číslovanie:

1. Každý proces pozostáva z takej množiny činností, kde každá činnosť vyvoláva spotrebu zdrojov ($r \cdot K$; $w \cdot L$), kde r je cena kapitálu a w je cena práce.
2. Každá činnosť v podniku, ktorá vyvoláva spotrebu zdrojov (K , L), je súčasťou hlavného alebo podporného procesu.
3. Každú činnosť daného podnikového procesu je možné časovo ohodnotiť aspoň v intervalovom vyjadrení (stredná hodnota a odchýlka; minimálna, stredná a maximálna hodnota)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Odrážky:

- Každý proces pozostáva z takej množiny činností, kde každá činnosť vyvoláva spotrebu zdrojov ($r \cdot K$; $w \cdot L$), kde r je cena kapitálu a w je cena práce.
- Každá činnosť v podniku, ktorá vyvoláva spotrebu zdrojov (K , L), je súčasťou hlavného alebo podporného procesu.
- Každú činnosť daného podnikového procesu je možné časovo ohodnotiť aspoň v intervalovom vyjadrení (stredná hodnota a odchýlka; minimálna, stredná a maximálna hodnota)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Záver (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Zoznam použitej literatúry (Arial 12, bold)

4. POWER, B. 2007. Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model. [online]. Dostupné na internete: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-07-ART-HammersPEMM-Power-final1.pdf>
5. PRNO, I. 2003. Metodika analýzy a syntézy systémov. Turany : P+M, 2003. 204 s. ISBN 80-968742-3-3.
6. RECKER, J. ROSEMAN, M. INDULSKA, M. GREEN, P. 2009. Business Process Modeling – A Comparative Analysis. In Journal of the Association for Information Systems, roč. 10, 2009, ISSN 1536-9323, č. 4, s. 333 – 363.

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Adresa a kontaktné údaje autora/ov (Arial 12, bold)

prof. Ing. Veronika Planá, PhD.

Názov organizácie

Adresa

PSČ Mesto

Tel.: +421-XX-XXXXXXX

E-mail: veronika.plana@trinit.sk

(Arial 10, normal)

Pokyny pre prispievateľov

Okraje dokumentu

2,5 cm z každej strany

Jazyk

Slovenský, Český, Anglický, Ruský

Adresa pre zasielanie príspevkov

vusem@vusem.sk

Vzor príspevku nájdete na:

www.vusem.sk

Vedecký redaktor posúdi predložené texty z hľadiska obsahového zamerania a rozhodne o predložení príspevku na schválenie dvom nezávislým recenzentom. Zasláním dáva autor súhlas na jeho publikovanie v rámci tohto vedeckého časopisu. Autor prehlasuje, že text je pôvodný a má k nemu plné autorské právo, vrátane oprávnení s ním disponovať. Redakcia si vyhradzuje právo výberu fotodokumentácie k jednotlivým príspevkom. Text príspevku musí byť napísaný v textovom editore MS Word. Citácie sa upravujú podľa ISO 690 a musia mať všetky náležitosti. Za presnosť údajov o použitej literatúre zodpovedá autor. Zoznam literatúry sa uvádza na konci článku a usporiada sa podľa abecedy. Obrázky, grafy a tabuľky sa číslujú poradovým číslom priebežne. Matematické výrazy a vzorce majú byť napísané zreteľne a podľa zaužívaných zvyklostí. Rozsah príspevku je **10 až 15 normostrán** (1800 znakov na stranu).